

UTRECHT

Jaargang 36 | nummer 2 | juni 2022

# BUSINESS

ZAKENMAGAZINE VOOR DE REGIO UTRECHT



**EMILE LANGERAK, EIGENAAR ONDERNEMERSCHAP  
ACADEMY, OVER DE BELANGRIJKSTE UITDAGINGEN  
VAN ONDERNEMERS**

**“ONDERNEMER ZELF VORMT  
GROOTSTE BELEMMERING  
VOOR VERDERE GROEI”**

**GEBOUWVERDUURZAMING:  
AANTREKKELIJK EN VERPLICHT**

**TEKORT OP ARBEIDSMARKT:  
MISMATCH VEREIST INNOVATIE  
EN WENDBAARHEID**



—  
**LUISTER NAAR**  
—

# Licht op legal

—

**ONZE TWEEWEEKELIJKSE PODCAST**

TE BELUISTEREN VIA   OF [VBK.NL/LICHTOPLEGAL](https://vbk.nl/lichtoplegal)

**VAN BENTHEM & KEULEN**  
ADVOCATEN | NOTARIAAT



## ONDERNEMEN IS TOPSPORT

Het gezegde 'ondernemen is topsport' lijkt actueler dan ooit. Want na het bezwerven van de coronacrisis en de langetermijneffecten van deze pandemie (personeelstekorten, meer verzuim) heeft het bedrijfsleven nu te maken met andere internationale en geopolitieke ontwikkelingen. De oorlog tussen Rusland en Oekraïne houdt aan en de olie- en gasprijzen blijven stijgen, net als de prijs voor grondstoffen.

Al deze ontwikkelingen zijn geen reden om achterover te leunen en af te wachten wat er gaat gebeuren. Want we moeten nu echt met de klimaattransitie aan de slag. In de vorige editie van Utrecht Business introduceerden we een reeks artikelen over duurzaam ondernemen. In het eerste artikel werd gepleit voor een holistische aanpak. In deze editie duiken we in de verduurzaming van huisvesting. Per 1 januari 2023 moeten alle kantoorgebouwen van 100 m<sup>2</sup> of meer namelijk minimaal beschikken over energielabel C. Objecten die niet aan de verplichting voldoen, mogen niet meer als kantoor worden gebruikt.

Andere thema's die voorbijkomen in deze editie van Utrecht Business zijn re-integratie, familiebedrijven, cybercrime en digitalisering in coronatijd. En om nog even terug te komen op de combinatie 'ondernemen en sport' is verderop ook een artikel te lezen dat is gemaakt in samenwerking met de Atletiekunie. Daarin blijkt dat sport kan bijdragen aan goede resultaten op de werkvloer. Want vitale medewerkers bruisen van de energie, zijn fysiek fit en mentaal weerbaar. Daar pluk je als werkgever de vruchten van, want als medewerkers lekker in hun vel zitten, zie je dat ook terug in de bedrijfsresultaten. Genoeg reden om de gezondheid van je werknemers prioriteit te geven...doe er je voordeel mee!

Veel leesplezier en alvast een mooie zomer!

Teun van Thiel  
Hoofdredacteur Utrecht Business  
teun@utrechtbusiness.nl



- 4
- 6 Emile Langerak: "Ondernemer zelf vormt grootste belemmering voor verdere groei"
  - 8 Maatwerk gevraagd – re-integratie in tijden van corona
  - 11 Column: seksueel overschrijdend gedrag op de werkvloer
  - 12 Robin Berg: gamechanger met Utrechtse roots
  - 18 Wilco Nederhof (Cygnus) helpt ondernemers met passie de juiste weg op
  - 19 House Modernes: Utrechts icoon klaar voor de toekomst
  - 24 Familiebedrijven: "Het maakt uit wie de eigenaar is"
  - 27 BBN Corporate Finance: 'Heb je plannen, ga dan nú om de tafel'
  - 28 Het belang van vitale medewerkers
  - 30 Arbeidsmarkt: mismatch vereist innovatie en wendbaarheid
  - 34 Gebouwverduurzaming: aantrekkelijk en verplicht
  - 36 Positieve impact coronacrisis: digitalisering vaakst genoemd
  - 38 Cybercrime: kleine bedrijven vaker slachtoffer aanval
  - 40 MKB Nederland: behartiger van ondernemersbelang in regio Utrecht
  - 41 Tools en technologie voor werkplek: organisaties lopen achter
  - 42 Literatuur



Zakenmagazine voor ondernemers en managers in de regio Utrecht

**JAARGANG 36**

Juni 2022, editie 2

**EEN UITGAVE VAN**

MVM Business Productions  
Postbus 6684, 6503 GD Nijmegen  
Kerkenbos 12-24A, 6546 BE Nijmegen  
Tel. (024) 373 8505  
Fax (024) 373 0933  
info@vanmunstermedia.nl  
Tel. redactie Utrecht (030) 251 2818

**UITGEVER**

Michael van Munster

**HOOFDREDACTIE**

Teun van Thiel

**REDACTIEMEDEWERKERS**

Hans Hajée, Aart van der Haagen

**VORMGEVING**

Jan-Willem Bouwman, Lisanne Cobussen, Joost Franken

**COVERFOTO**

Bart van Hattem

**DRUK**

Balmedia  
ISSN: 1387 - 9707

**ADVERTENTIE-EXPLOITATIE**

Van Munster Media BV  
Ruben Jansen T: 024 - 3738505  
ruben@vanmunstermedia.nl

Advertentietarieven op aanvraag

**ABONNEMENTEN**

Tel. (024) 373 85 05  
abonnementen@utrechtbusiness.nl

Abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan. Zij worden na een jaar automatisch verlengd, tenzij de abonnee uiterlijk twee maanden voor het verstrijken van de termijn schriftelijk opzegt. Abonnementprijs per jaar: € 55,- (incl. btw)

**COPYRIGHTS**

Het auteursrecht op de in dit tijdschrift verschenen artikelen wordt door de uitgever voorbehouden.

www.utrechtbusiness.nl



27



18



19



41

EMILE LANGERAK, EIGENAAR ONDERNEMERSCHAP ACADEMY,  
OVER DE BELANGRIJKSTE UITDAGINGEN VAN ONDERNEMERS

# “ONDERNEMER ZELF VORMT GROOTSTE BELEMMERING VOOR VERDERE GROEI”

Veel ondernemers hebben de neiging steeds harder te gaan werken. Maar hard werken is niet de beste oplossing om je bedrijf te laten groeien, zegt Emile Langerak, eigenaar van de Ondernemerschap Academy. “Maar liefst 96% van de ondernemers blijft kleiner dan acht medewerkers terwijl de (groei)potentie van het gros van de bedrijven vele malen groter is.”

6  
Juist de enorme potentie onder mkb-bedrijven was in 2016 één van de redenen om de Ondernemerschap Academy te starten, vertelt Emile Langerak. “Ondernemers hebben zelf de belangrijkste rol én verantwoordelijkheid om deze potentie daadwerkelijk te benutten. En juist die ondernemers helpen wij om het beste uit zichzelf, hun team en hun bedrijf te halen.”

## EEN IDEE IS NIETS WAARD ALS HET BIJ EEN IDEE BLIJFT

De afgelopen zes jaar heeft Emile Langerak met zijn team aan coaches, trainers en adviseurs vele honderden ondernemers in het mkb gecoacht, begeleid en getraind. “De potentie van het mkb is ongekend groot. Veel ondernemers bruisen van de energie en zitten vol met ideeën. Een idee is alleen niets waard als het bij een idee blijft. Dat komt omdat ondernemers vaak in de waan van de dag blijven hangen.”

## DE VOLGENDE GROEIFASE

Ondernemers zijn geweldige mensen, hebben lef getoond door het anders te doen, stelt Emile Langerak. “Ze zijn een tikkeltje eigenwijs en hebben een groot doorzettingsvermogen. Dat doorzettingsvermogen heeft ondernemers gebracht tot waar zij nu staan met hun bedrijf.” Een volgende groeifase vergt in veel gevallen

echter wat anders van de ondernemer zelf. “Dat andere komt niet vanzelf, anders was het al wel gebeurd.”

Iedere groeifase kent bepaalde uitdagingen. “Het is de vraag hoe jij daar als ondernemer mee omgaat. In de pioniersfase bruis je van de creativiteit en energie en sta jij aan het roer. Vaak is het bedrijf echter ook (te) afhankelijk van jou. Daarom is het van belang, zaken uit handen te geven.”

Vervolgens groeit het bedrijf door. “Er komen meer nieuwe klanten bij. De omzet neemt toe, maar ook de werkdruk. Er is behoefte aan structuur met aandacht voor het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van mensen en processen.”

Voor een succesvolle doorgroei zou volgens Emile Langerak de focus moeten liggen op schaalbaarheid en standaardisatie, zonder in bureaucratie te verzanden. “Intussen heb jij je als ondernemer ontwikkeld van pionier via meewerkend voorman/-vrouw naar manager en leider. Maar is dit de rol die je ambieert? Je bent toch begonnen met ondernemen om te kunnen ondernemen, niet om leiding te geven?”

## HERKENBARE UITDAGINGEN

Het zijn voor menig ondernemer zeer herkenbare vragen. “Veel ondernemers weten nog niet dat zij zich kunnen laten



Emile Langerak: "We willen in elke fase van het ondernemerschap van betekenis zijn voor ondernemers."

coachen en begeleiden door een onafhankelijke, ervaren partij of hebben er simpelweg nog nooit over nagedacht," zegt Emile Langerak. "We vinden het heel normaal dat iedere medewerker een opleidingsbudget krijgt. Maar een moment van reflectie om de juiste persoonlijke en bedrijfsmatige keuzes te maken, gunnen veel ondernemers zichzelf nog lang niet altijd."

"Gelukkig weten meer en meer ondernemers ons te vinden om te sparren over hun uitdagingen. Het helpt als iemand met ervaring in het ondernemerschap, zonder oordeel en emotie de spiegel kan voorhouden om tot de beste inzichten en keuzes te komen. Dat doen we door ondernemers individueel te coachen. Maar ook door teamtrainingen te organiseren wanneer je een verandering met je mensen wilt realiseren. Ook kun je deelnemen aan één van onze programma's specifiek voor ondernemers, bedrijfsopvolgers en leidinggevenden."

### GROEIENDE MENSEN, GROEIEND BEDRIJF EN EEN GELUKKIGE ONDERNEMER

Langerak geeft een voorbeeld uit de praktijk. "Een creatieve ondernemer had een mooi bedrijf opgebouwd maar was gaandeweg in de managersrol terechtgekomen. Door de aanhoudende dagelijkse hectiek was alle plezier verdwenen; verkoop leek zelfs een serieuze optie. Samen met de ondernemer hebben we afstand genomen en hem een spiegel voorgehouden. Wat bleek? Alle dromen en ambities bij de start van het bedrijf waren daadwerkelijk gerealiseerd. Alleen zijn eigen rol wrong; hij had het gevoel, overall alleen voor te staan. De managementteamleden vonden juist dat ze amper ruimte kregen voor een volwaardige inbreng. In een teamtraining hebben we dit besproken en is een modus gevonden waarbij de ondernemer meer afstand neemt en het management meer verantwoor-

delijkheid krijgt. Resultaat: groeiende mensen, een groeiend bedrijf en een gelukkige ondernemer."

### CRUCIALE FASE

Onder de klanten van de Ondernemerschap Academy bevinden zich veel familiebedrijven. "Overdracht aan de volgende generatie is een cruciale fase waarin goede communicatie van essentieel belang is. In veel gevallen is er wel voldoende aandacht voor de zakelijke kant van de overdracht maar ontbreekt het juist aan communicatie. De verwachtingen van zowel de ondernemer als de beoogde opvolger worden niet duidelijk uitgesproken. Dat levert de nodige spanningen op. Wanneer wij bij dit soort overdracht- en overnametrajecten worden betrokken, helpen we zaken benoemen, begeleiden we in het proces en dragen zo bij aan een succesvolle overname."

### INVESTEER IN JEZELF

Ondernemers kennen anno 2022 tal van uitdagingen: schaars personeel, toeleveringsproblemen, stijgende kosten... "Het helpt simpelweg om dit niet alleen te hoeven dragen," zegt Emile Langerak. "Het is essentieel dat je als ondernemer de tijd neemt voor reflectie en je de vraag stelt: wat is mijn stip aan de horizon? Hoe kan ik een beweging in gang zetten? Welke rol wil ik zelf in mijn eigen bedrijf vervullen? En hoe zorg ik dat ik de juiste mensen weet aan te trekken?"

Laat je dit na dan sta je de eigen ontwikkeling maar ook die van het bedrijf in de weg. "Daarom is het belangrijk dat je als ondernemer niet alleen in je bedrijf en je mensen investeert, maar ook in jezelf en de ontwikkeling die jij wilt doormaken."

**Meer informatie:**  
[ondernemerschapacademy.nl](http://ondernemerschapacademy.nl)



Bedrijfssluitingen tijdens de lockdowns vertraagden het re-integratieproces.

(foto: Shutterstock / Pavlo Golazkov)

## RE-INTEGRATIE IN TIJDEN VAN CORONA

# MAATWERK GEVRAAGD

Corona heeft grote invloed op de re-integratie van zieke medewerkers. Tijdens de lockdowns liepen veel trajecten vertraging op. En steeds vaker is re-integratie van mensen met Long COVID aan de orde. Het verloop van deze ziekte is grillig; daarom is maatwerk nodig. De gespannen arbeidsmarkt zorgt voor bedreigingen én kansen.

Bij de inspanningen van werkgevers en werknemers bij re-integratie houdt het UWV rekening met de bijzondere situatie als gevolg van de coronapandemie. Centrale vraag is of ondanks de crisis in redelijkheid voldoende is gedaan aan iemands re-integratie en het bijbehorende proces.

### VERZACHTENDE OMSTANDIGHEDEN

Bij de beoordeling door het UWV kan sprake zijn van verzachtende omstandigheden. Denk aan een verplichte bedrijfs-sluiting waardoor zieke werknemers een tijdlang niet bij de eigen werkgever konden re-integreren in de huidige functie of met ander passend werk; het zogenaamde 1e spoor. Gedwongen sluiting van mogelijke nieuwe werkgevers belemmerde ook re-integratie volgens het 2e spoor. Verder was het tijdens de pandemie vaak moeilijk ergens arbeidsritme op te doen

of vrijwilligerswerk uit te voeren. Ook het ontbreken van digitale vaardigheden die nodig zijn voor begeleiding op afstand kan een verzachtende situatie zijn. Deze en andere op de corona-uitbraak terug te voeren omstandigheden moeten vastgelegd zijn in het re-integratiedossier. In dat geval legt het UWV werkgevers geen loonsanctie op als het na twee jaar ziekte onverhoopt tot een uitkeringsaanvraag komt volgens de WIA, de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen.

### VERZUIM BLIJFT HOOG

Langzamerhand ontstaat weer een normale situatie voor werkgevers en werknemers. Wel ligt het gemiddelde verzuimpercentage nog steeds op recordhoogte. In maart 2022 meldde ruim een op de tien werknemers zich ziek. Dit leidde tot een ziekteverzuim van 5,6% tegen 5,5% in februari, blijkt

uit cijfers van arbodiensten ArboNed en HumanCapitalCare. Vooral griep was de boosdoener. "In de loop van maart daalde het aantal verzuimmeldingen door corona, terwijl het aantal meldingen door griep steeg," zegt Jurriaan Penders, bedrijfsarts en directeur medische zaken bij HumanCapitalCare. In de laatste maartweek was griep de oorzaak van 35% van de verzuimmeldingen, tegen 30% voor corona. "Ook de verzuimduur door corona lijkt af te nemen."

### DYNAMISCHE LEIDRAAD

De meeste medewerkers herstellen binnen een paar weken van corona. Sommigen houden echter lang klachten, tot maanden na de besmetting. Dan kan sprake zijn van het zogenaamde Long COVID, een ziekte waarover nog maar weinig bekend is. De Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB) stelde daar-





(foto Shutterstock/Pavlo Glazkov)

om een dynamische leidraad op: 'Herstel & Re-integratie in het kielzog van COVID-19'. Deze wordt regelmatig aangevuld met nieuwe inzichten.

### BIG THREE

In het beginstadium hebben langdurige coronapatiënten vooral last van 'the big three', aldus de NVAB: vermoeidheid, kortademigheid en pijnklachten zoals spier- en hoofdpijn. Van de groep die na vier weken nog steeds klachten ervaart, is de helft binnen drie maand alsnog klachtenvrij. Bij mensen die langer last houden, is vaak sprake van extreme vermoeidheid. Ook geestelijk drukt Long COVID een forse stempel, vooral door de onzekerheid over het hersteltempo en het perspectief, ook als het gaat om werk.

### FOCUS OP ENERGIEBALANS

Elke re-integratie is maatwerk, maar zeker bij werknemers met Long COVID luistert het proces erg nauw. De NVAB wijst op het grillige verloop van de ziekte. Als werknemers de draad weer oppakken na een aanvankelijk herstel is er grote kans op stagnatie. Vaak knappen mensen enigszins op maar vallen weer terug als ze te veel hooi op hun vork nemen. Het is belangrijk de focus eerst te leggen op stabiliseren en vervolgens het rustig opbouwen van iemands conditie, fysiek en mentaal. Daarom is ondersteuning bij re-integratie na Long COVID idealiter een samenspel van disciplines. Advies: voorkom overbelasting, beweeg gedoseerd, eet gezond en rust op tijd. Blijf focussen op het herstel van de energiebalans, aldus de NVAB.

### WERKDruk EN HECTIEK

Of iemand langdurig ziek is door Long COVID of uitval een andere oorzaak heeft, de huidige gespannen arbeidsmarkt zorgt bij re-integratie voor bedreigingen én kansen. Door het grote tekort in steeds meer sectoren neemt de druk op het bestaande personeel toe. Mogelijk gevolg: meer ver-

zuim en uitval gedurende langere tijd. De werkdruk bij organisaties is mogelijk ook van invloed op het verloop van de re-integratie, zowel volgens het 1e als het 2e spoor. De tijd voor begeleiding kan schaars zijn, hectiek op de werkvloer is niet bevorderlijk voor een geleidelijke terugkeer in het arbeidsproces.

### GEEN DURE ZOEKTOCHT

Elke medaille heeft twee kanten. Werkgevers in sectoren met personeels-tekort is er veel aan gelegen om ervaren krachten te behouden. Dat kan leiden tot extra inspanningen bij de re-integratie van bestaande medewerkers. Als het lukt iemand aan boord te houden, is immers geen lange en dure zoektocht nodig naar een vervanger waarvan nog maar de vraag is of deze voldoet.

### FUNCTIE ELDERS

Het tekort in steeds meer branches biedt ook kansen voor een overstap volgens het 2e spoor. Zo kunnen werkgevers uit tekortsectoren geïnteresseerd zijn in mensen met een andere achtergrond. Ervaring is niet altijd zaligmakend. Steeds vaker wordt gekeken naar de vereiste competenties voor een functie. Dit kan bij re-integratie zorgen voor perspectief in een andere branche. Als een werknemer hiervoor studiekosten maakt, moeten deze in sommige gevallen vergoed worden door de huidige werkgever.

### ERKENDE ZIEKTE

Soms lukt het ondanks alle inspanningen niet om te re-integreren bij de bestaande of een andere werkgever. De eerste twee ziektejaren worden werknemers doorbetaald door hun huidige werkgever. Daarna bepaalt het UWV of iemand in aanmerking komt voor een WIA-uitkering. Het aantal mensen met Long COVID dat zo'n arbeidsongeschiktheidsuitkering aanvraagt, zal de komende tijd zeker toenemen. UWV erkent Long COVID als een ziekte. De manier waarop een WIA-aanvraag wordt beoordeeld, is bij iemand met Long COVID niet anders dan bij mensen met een andere ziekte of aandoening. De uitkomst en mate van arbeidsongeschiktheid is altijd afhankelijk van de individuele situatie.

#### MEER INFORMATIE ONDER MEER VIA:

- uwv.nl
- C-support (ondersteunt en adviseert mensen met langdurige coronaklachten): c-support.nu
- Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde: nvab-online.nl/corona



(foto Shutterstock/Wut Moppie)

# VAN MUNSTER MEDIA FACTORY

marketing- en communicatiemakers

Gespecialiseerd in het creëren en beheren van media, in de meest brede zin van het woord. Bij ons vind je alle kennis en services onder één dak. We kunnen je helpen met elke gewenste media-uiting. Of dit nu online of offline is!

[vmmf.nl](http://vmmf.nl)



Mr. Concetta (S.M.) Allegra  
Van Benthem & Keulen advocaten & notariaat  
e-mail: concettaallegra@vbk.nl  
telefoon: +31 30 259 5539

## SEKSUEEL GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG OP DE WERKVLOER: HOE TE VOORKOMEN?

Na #MeToo en – nog recenter – alle ontwikkelingen naar aanleiding van het programma 'Boos' inzake het programma The Voice of Holland, hebben steeds meer werkgevers aandacht voor hoe zij ongewenst gedrag op de werkvloer kunnen voorkomen en hoe zij zorg dragen voor een veilige werkomgeving voor iedereen.

De wet kent geen definitie van seksueel grensoverschrijdend gedrag, maar definieert 'seksuele intimidatie' als: "enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd."

Ondubbelzinnige opmerkingen, onnodig/ongewenst aanraken, gluren, het ongewenst versturen van dick pics en seksuele chantage zijn allemaal voorbeelden van seksuele intimidatie.

Nu de belangrijke vraag: hoe kan een werkgever dit ongewenste gedrag op de werkvloer zoveel mogelijk voorkomen? Uiteraard vanwege de wens om een veilige werkomgeving voor iedereen te hebben. Daarnaast is dit ook van belang om bijvoorbeeld de kans op succes in een individuele ontslagzaak (al dan niet ontslag op staande voet) vanwege seksueel grensoverschrijdend gedrag te vergroten of om de hoogte van een billijke vergoeding bij ontslag te beperken. Zo heeft een werknemer in 2021 een billijke vergoeding van € 350.000 van de rechter toegekend gekregen, omdat de werkgever onvoldoende had zorggedragen voor een veilige werkomgeving. De werkgever had in deze zaak heel wat steken laten vallen. Zo had hij onder meer geen adequate klachtenprocedure.

Een werkgever zou onder andere de volgende maatregelen kunnen nemen:

- Het creëren van bewustzijn over seksuele intimidatie. Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door interactieve workshops waarin het personeel onder externe begeleiding van gedachten kan wisselen over waar de grens ligt tussen gewenst en ongewenst gedrag, of door het laten uitvoeren van medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Aangezien management en leidinggevend een voorbeeldfunctie hebben is het van belang dat ook voor hen voorlichting hieromtrent wordt gefaciliteerd. Zo krijgen zij meer gevoel bij de gedragsregels van het bedrijf, zodat zij dat kunnen uitstralen, seksuele intimidatie herkennen én weten hoe hier correct op te handelen;
- Het hebben van een gedragscode en de aandacht op het bestaan hiervan vestigen. Dit kan bijvoorbeeld door een interne e-mail van het bestuur of het plaatsen van informatieve filmpjes op intranet.
- Het hebben van een sanctiebeleid, met een zerotolerancebeleid als het gaat om seksuele intimidatie en door dit sanctiebeleid ook strikt te handhaven én uit te dragen, zodat medewerkers op hun gedrag gaan letten én slachtoffers zich durven te melden;
- Hoewel (nog) niet wettelijk verplicht, het aanstellen van een vertrouwenspersoon waar medewerkers terecht kunnen met hun verhaal en eventuele klachten;
- Het instellen van een klachtenprocedure.

Wij willen u ook nog wijzen op het nuttige document 'Wegwijzer Seksuele Intimidatie op het werk' (zie [www.arboportaal.nl](http://www.arboportaal.nl)), waarin:

- concrete voorbeelden worden gegeven, waardoor men seksuele intimidatie beter gaat herkennen;
- houvast wordt gegeven bij het opstellen van een plan van aanpak voor uw eigen organisatie;
- wordt omschreven hoe men slachtoffers het beste kan steunen.

Heeft u vragen over (seksueel) overschrijdend gedrag? Bekijk dan onze themapagina <https://www.vbk.nl/thema/seksueel-grensoverschrijdend-gedrag> of neem contact op met één van onze arbeidsrechtsspecialisten.



Robin Berg en staatssecretaris Vivianne Heijnen geven het startsein voor de grootschalige inzet van vehicle-to-grid-technologie.

Foto Wiebke Witting

OPNIEUW WERELDPREMEUR VOOR ROBIN BERG (WE DRIVE SOLAR)

# GAMECHANGER MET UTRECHTSE ROOTS

De introductie van de eerste bidirectionele productieauto - de Hyundai IONIQ 5 - als onderdeel van een duurzaam, zelfvoorzienend energiesysteem trekt nationaal en internationaal veel aandacht. Met reden, want deze Utrechtse wereldprimeur kan zorgen voor een cruciale buffer die grootschalige toepassing van zonne- en winenergie mogelijk maakt. Drijvende kracht is Robin Berg: "We moeten vehicle-to-grid groot maken om de energietransitie te laten slagen."

Duurzaamheid is de rode draad bij het ondernemerschap van Robin Berg. Hij startte in 2005 met de levering van glasvezelinternet in de Utrechtse wijk Lombok. LomboXnet is nog steeds actief; alle gebruikte stroom wordt opgewekt door zonnepanelen.

Later nam Berg het initiatief om schooldaken vol te leggen met zonnepanelen. Elektrische auto's opladen met deze groene energie was een volgende stap; een Nederlandse primeur. Opschaling van die toepassing leidde in 2016 tot We Drive Solar. Dit deelaunetwerk met elektrische voertuigen draait volledig op lokaal opgewekte groene stroom.

## TWEERICHTINGSVERKEER

Gaandeweg ontstond de wens om in accu's opgeslagen zonne-energie ook te gebruiken voor andere toepassingen dan het aandrijven van de auto. Hiertoe ontwikkelde Berg

met We Drive Solar een bidirectionele laadpaal. Die maakt tweerichtingsverkeer mogelijk: het opladen van de auto én de in de accu aanwezige stroom inzetten voor bijvoorbeeld de energiebehoefte van een woning. In 2016 werd de eerste bidirectionele laadpaal geplaatst in de tuin van het kantoor van We Drive Solar.

## KONING WAS ERBIJ

Deze Europese primeur was de basis voor een netwerk van laadpalen waarmee lokale zonne-energie in auto's wordt opgeslagen met een intelligent snellaad- en opslagsysteem: Smart Solar Charging. Dit zorgt voor een flexibele opslagcapaciteit waarmee pieken op het elektriciteitsnet worden verminderd. Bergs thuishaven en proeftuin Lombok had met deze zogenaamde vehicle-to-grid (V2G) toepassing in 2019 een wereldprimeur: een speciaal door Renault om-

### STARTSEIN DOOR STAATSSECRETARIS

Als eerste regio ter wereld wordt vehicle-to-grid-technologie in Utrecht groot-schalig ingezet. Dit gebeurt in het nieuwe stadsdeel Cartesius. Hyundai levert daartoe 25 exemplaren van de IONIQ 5 als eerste bidirectionele productieauto.

Het startsein werd gegeven door staatssecretaris Vivianne Heijnen van Infrastructuur en Waterstaat. De aanwezigheid van onder meer burgemeester Sharon Dijksma en Michael Cole, CEO van Hyundai Motor Europe benadrukken het belang van de Utrechtse primeur.

gebouwde Renault ZOE die kon ontladen. Koning Willem-Alexander was erbij.

### SHOWCASE

Bij de ontwikkeling van innovaties werkt We Drive Solar samen met een groot aantal partners. "Alleen ga je wellicht sneller, gezamenlijk kom je verder," weet Berg. "We Drive Solar verbindt partijen die bijdragen aan onze missie: van Utrecht de eerste bidirectionele stad en regio ter wereld te maken. Als aansprekende showcase en om te laten zien dat deze techniek snel opschaalbaar is." Belangrijk daarbij was het meerderheidsbelang dat Koolen Industries in 2021 nam in We Drive Solar. "Hierdoor kunnen we het aantal deelauto's fors uitbreiden, ook in andere steden. En werken we volop verder aan een grootschalig bidirectioneel ecosysteem."

### MOMENTUM VASTHOUDEN

Zo'n vehicle-to-grid-mobiliteitsnetwerk kwam op 21 april 2022 een stevige stap dichterbij. Toen was Utrecht het toneel van opnieuw een wereldprimeur: de introductie van de Hyundai IONIQ 5 als eerste bidirectionele productieauto. "Samen met Renault hebben we de techniek achter bidirectioneel laden ontwikkeld," zegt Berg. "Hyundai komt nu als eerste met een bidirectionele productie-auto. Utrecht kan hiermee haar ambities waar gaan maken. Daarom is de primeur van Hyundai zo belangrijk."

### INFRASTRUCTUUR STAAT

In Utrecht is de afgelopen jaren hard gewerkt aan een bidirectionele infrastructuur. "Er zijn ruim 1.000 laadpunten in de stad en de regio beschikt over de twee grootste bidirectionele laadpleinen ter wereld, bij a.s.r. en Triodos." Qua infrastructuur is Utrecht

er klaar voor. "Het wachten was op een productieauto die op grote schaal kan worden ingezet. Hyundai levert die nu als eerste, maar we blijven in gesprek met andere fabrikanten. Hoe meer bidirectionele auto's beschikbaar komen, hoe groter de impact van deze oplossing. En daar gaat het om."

### GELD TOE

Er wordt steeds meer groene energie opgewekt. "Zelfs zoveel dat eind april de energieprijis negatief was. Je kreeg dus geld toe bij je energieverbruik. Zo'n energieoverschot zal in de toekomst veel vaker voorkomen want de capaciteit van duurzame opwek wordt fors uitgebreid. Nederland gaat vertienvoudigen met windenergie op zee. Denemarken verdubbelt haar windmolenpark in drie jaar, waarmee het in 200% van de eigen energiebehoefte kan voorzien. China bouwt in 2022 evenveel zonne-ener-

### SHELL, KILL YOUR DARLINGS

Stel, Shell klopt aan bij Robin Berg om We Drive Solar over te nemen en fors uit te breiden? "Onze deur gaat niet open. 99% van de huidige Shell-omzet komt uit eindige bronnen. Zo lang hun fossiele activiteiten in hetzelfde bedrijf zitten als de groene new business heeft het geen zin."

Volgens Berg heeft Shell alle gelegenheid gehad om tijdig de bakens te verzetten. "Kill your darlings is vaak de beste ondernemingsstrategie. Shell had al lang een radicaal andere koers moeten varen." De tijd is bijna op, als het al niet te laat is. "Wereldwijd lopen er honderden rechtszaken die steeds succesvoller worden. Dit kan leiden tot schadeclaims die de waarde van Shell volledig tenietdoen. Dan valt er niets meer te investeren."

13

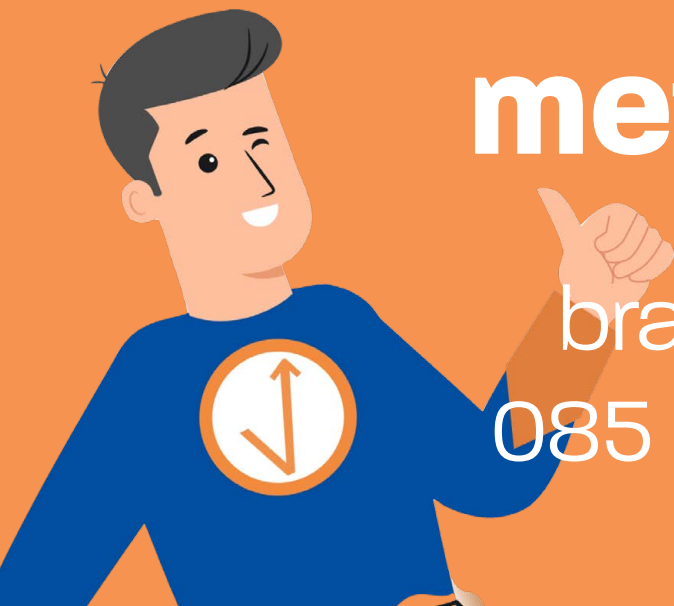


De Hyundai IONIQ 5: eerste bidirectionele productieauto ter wereld.

# Zoek jij een arbodienst in de regio?

deskundig?  
met korte lijnen?  
persoonlijk?

**Stop met zoeken!  
Maak een afspraak  
met Bram!**



bramvitaal.nl  
085 -48 29 660



gie als de vijf jaar hiervoor, en evenveel wind-energie als de rest van de wereld. Kortom: de omvang van deze industrie is gigantisch.”

### SLEUTELROL

Overdag wekken zonnepanelen energie op, terwijl vooral in de avond en nacht stroom nodig is om te verwarmen, te verlichten en te koken. Ook de opbrengst van windmolens is niet te sturen. “Om alle groene energie te kunnen gebruiken, is grootschalige opslag cruciaal,” zegt Berg. Bidirectionele infrastructuur kan hierbij een sleutelrol spelen. “Elektrische auto’s staan 95% van de tijd stil en zijn dan prima geschikt voor tijdelijke energieopslag. V2G ontlast zo het net; het voorkomt piekbelasting. Als er geen extreme uitschieters meer zijn, verdwijnt de disbalans en normaliseren de energieprijzen. Ook maakt V2G het mogelijk kosten te optimaliseren; energie opslaan als deze goedkoop is, terugleveren in dure periodes.”

### BOTTLENECK

Om onze duurzame doelstellingen te halen, neemt de behoefte aan netcapaciteit sterk toe. Op dit moment kunnen in grote delen van het land echter geen zonneparken meer gebouwd worden omdat het energienet dat niet aankan. Zo meldde netbeheerder Liander in april dat het net in Amsterdam vol zit. Dat zet vooralsnog een streep door de klimaatambities.

Ook de aanleg van nieuwe energie-infrastructuur vormt een bottleneck. “Zeker in dichtbevolkte gebieden is hiervoor onvoldoende ruimte,” aldus Berg. “Grootschalige inzet van V2G biedt de mogelijkheid om die zonneparken wel te kunnen plaatsen.”

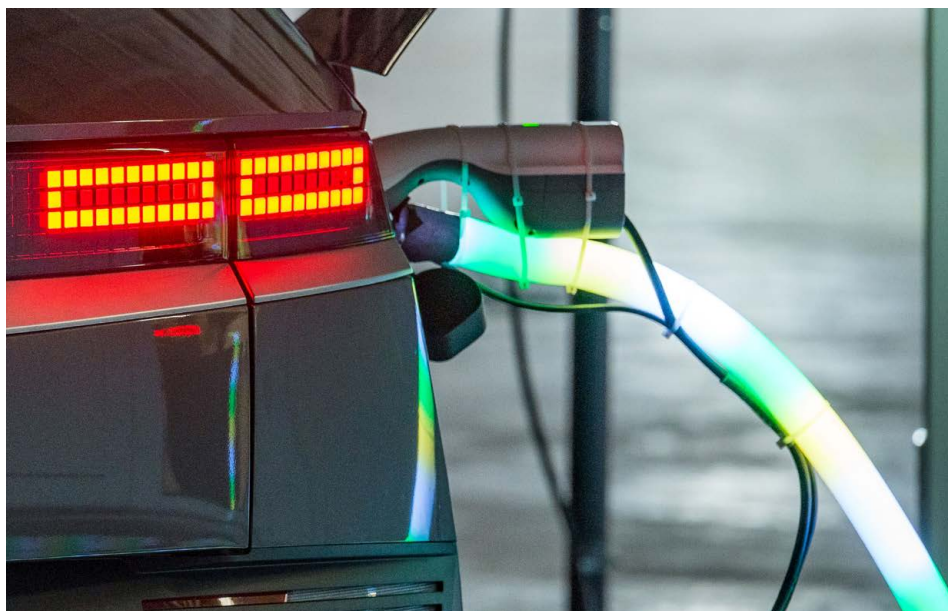
### HET GEBEURT IN UTRECHT

Stad en regio Utrecht lopen voorop met de ontwikkeling van een bidirectioneel ecosysteem. “Dit valt op, ook internationaal,” weet Berg. “Daarom toont een groot concern als Hyundai haar wereldprimeur in Utrecht.” Dat levert veel publiciteit op. “Met telkens de boodschap: het gebeurt in Utrecht. De positie als koploper heeft maatschappelijk veel waarde, gezien de impact van V2G op de energietransitie. Ook economisch kan Utrecht hier de vruchten van plukken. En het past naadloos bij het profiel van hoogopgeleide, innovatieve regio.”

### STEUN IN DE RUG

Welke omvang moet een bidirectionele infrastructuur hebben in een stad als Utrecht? “Door de Universiteit Utrecht gevalideerde berekeningen tonen aan dat ongeveer 10.000 V2G-auto’s nodig zijn om het complete energienet te balanceren. Rekening houdend met de enorme groei van elektrische auto’s zou 20 tot 30% over een bidirectionele voorziening moeten beschikken.”

Om dit te realiseren, spelen overheden een cruciale rol. Berg: “Bij een tender voor laadpalen beloofde de gemeente Utrecht bidi-



rectionele functionaliteit. Daardoor wonnen wij die aanbesteding en konden de productie opschalen. Dit maakt het nu mogelijk om 4.000 bidirectionele laadpalen aan Engie te leveren.”

De gemeente zorgde dus voor een doorslaggevend steun in de rug. “Zo kunnen overheden voorwaarden scheppen voor een versnelling van V2G. Daarom lobbyen we volop in Brussel. Als de EU deze techniek stimuleert of zelfs verplicht, kan het echt hard gaan.”

### PAAR TIJNTJES

Ook autofabrikanten krijgen steeds meer oog voor de potentie van V2G. “De introductie in Utrecht brengt bij Hyundai veel teweeg. Medewerkers realiseren zich dat een bidirectionele voorziening geen leuke feature is maar een potentiële gamechanger. Ik hoop dat dit besef tot meer autofabrikanten doordringt.” De kosten vormen geen belemmering. “Prototypes zijn uiteraard kostbaar maar bij serieproductie gaat het maar om een paar tientjes per auto.”

### OPEN STANDAARD

We Drive Solar schermt haar kennis niet af. “Onze voorsprong zit niet in patenten, maar in het feit dat we voorop lopen met nieuwe ontwikkelingen. Zo binden we partijen die mee willen innoveren. Verder staat We Drive Solar stevig op de kaart als toonaangevende leverancier van bidirectionele laadpalen. Daarbij gebruiken we een open standaard. Als anderen die ook willen inzetten, prima. De markt voor bidirectionele laadpalen gaat enorm groeien. Aan een bescheiden stuk van deze taart zullen we de handen al vol hebben.”

### VERBAZING

Robin Berg krijgt nationaal en internationaal veel lof voor zijn innovaties en visionaire

ondernemerschap. Wat drijft hem? “Opslag van duurzame energie is een grote bottleneck bij de energietransitie. Het daarvoor inzetten van accu’s in miljoenen elektrische auto’s ligt zo voor de hand dat het simpelweg onontkoombaar is. Deze oplossing is al lang niet meer *nice to have*. We moeten V2G groot maken om de energietransitie te laten slagen. Dat besef zorgt voor urgentie. En voor verbazing dat die urgentie nog niet veel breder wordt onderkend.”

### VERKEERD SIGNAAL

Verbazing is er ook over het kabinet dat pas in 2028 in volledig elektrische auto’s gaat rijden. “Dat lijkt een detail maar is een volledig verkeerd signaal. Daarom hierbij nog maar eens de oproep aan het kabinet om door te pakken bij de energietransitie. Bevorder elektrisch rijden maximaal, net als het opwekken van groene energie. Ook moet het kabinet netbeheerders voluit ondersteunen bij hun opgave. Want vooral daar zit het probleem. Vehicle-to-grid kan een substantieel deel van de oplossing zijn. Niet alleen voor ons, ook in de rest van de wereld. Door nu vol in te zetten op slim laden kan Nederland internationaal trendsetter worden. Die kans moeten we pakken.”

### CRUCIAAL THEMA

Regelmatig besteedt Utrecht Business aandacht aan de energietransitie en de consequenties ervan voor ondernemers en bedrijven in Midden-Nederland. In een langlopende artikelenreeks geven vertegenwoordigers van een brede selectie stakeholders hun visie op dit cruciale thema.

# Vermogen in perspectief

## De balans tussen privé en zakelijk

Als ondernemer staat u aan het roer van uw bedrijf. U reageert alert op alles wat er op uw pad komt. En natuurlijk houdt u ook de toekomst in het vizier. Het is belangrijk het geheel te overzien. Dat geldt zeker ook voor uw vermogen. Alles staat of valt met de juiste balans. Tussen privé en zakelijk, tussen nu en later. Private banker Patrick Lakerveld en specialist vermogensplanning Ragna Poulissen helpen u met een evenwichtig beheer van uw vermogen.



Het team van ABN AMRO MeesPierson Utrecht

**“ Omdat alles met elkaar  
in verbinding staat,  
is het belangrijk steeds  
de samenhang te bewaken.”**

### Gericht op de toekomst

“Utrecht is een veelzijdige regio met een grote verscheidenheid aan ondernemers”, begint Patrick. Hij is al vele jaren werkzaam voor ondernemende klanten van de bank. “Die diversiteit zorgt voor veel dynamiek. Vanuit ons nieuwe duurzame kantoor in de Utrechtse binnenstad staan we midden in de samenleving. En dat stralen we ook graag uit. Iedereen moet zich hier welkom voelen. Die gastvrijheid vertaalt zich in de aankleding van het pand, maar ook in de barista die onze klanten hun favoriete koffie serveert.” Ook de dienstverlening kenmerkt zich door openheid. “Om van betekenis te zijn voor ondernemers willen we eerst weten wie ze zijn, wat hen drijft en hoe ze de toekomst zien”, gaat Patrick verder. “Zo kunnen we ze goed helpen bij het vinden van het juiste evenwicht tussen zakelijk en privé.” De relatie richt zich op de lange termijn.

### Een allesomvattend plan

“In zo’n eerste gesprek gaat het over de wensen, dromen en doelen van de ondernemer”, vertelt Ragna. Ook zij kijkt terug op jarenlange ervaring in de advisering van ondernemers. “Het zijn bijzondere gesprekken, het gaat vaak heel snel heel diep. En dat is ook nodig, want ook op scenario’s als overlijden of wilsonbekwaamheid moet je als ondernemer anticiperen. In zo’n financiële planning brengen we de huidige situatie en gedroomde toekomst van de ondernemer in kaart. Samen stippelen we de optimale route uit.” Zo’n financieel plan is een belangrijk fundament. “Hierin komt eigenlijk alles samen”, licht Ragna toe. “Van estate planning tot testament. Van schenkingsstrategie tot bedrijfsopvolging. Van opbouw van vermogen tot structurering van vermogen. Omdat alles met elkaar in verbinding staat, is het belangrijk steeds de samenhang te bewaken.”



## Met klanten meebewegen

“Wij zijn er voor elke ondernemer”, benadrukt Patrick. “Onze blik is niet alleen op de huidige situatie gericht, maar vooral ook op de toekomst. Dat kan een ondernemer zijn met een bewezen track-record die de focus legt op de opvolging of verkoop van het bedrijf. Maar ook een veelbelovende ondernemer die met zijn innovatieve tech-concept de wereld wil veroveren.” De private bank betreft ook het gezin in de dienstverlening. “Een van onze klanten belde voor een woning hypotheek voor zijn zoon”, geeft Ragna als voorbeeld. “Dit was elders nog niet gelukt. Wij onderscheiden ons met een brede visie op inkomensbepaling, dus konden die hypotheek wel verstrekken. Wel hebben we de zoon nog even gewezen op het belang van een samenlevings-overeenkomst, ook dat gesprek was snel gepland.” Op al dit soort momenten wil het Utrechtse kantoor er voor zijn klanten zijn.



Ragna



Mathieu



Leonica



Patrick



Ron



Anneke

“Om van betekenis te zijn voor ondernemers willen we eerst weten wie ze zijn, wat hen drijft en hoe ze de toekomst zien.”

## Een nuchtere kijk op zaken

“Ondernemers hier in de regio zijn nuchter”, schetst Patrick het ondernemersklimaat. “Ze ontmoeten elkaar in business clubs. Voetballiefhebbers komen elkaar tegen in de skyboxen van FC Utrecht.” Ook de private bank is op deze plekken actief. “De heersende gedachte hier is dat je elkaar iets gunt”, gaat Patrick verder. “En dus nemen ondernemers over en weer producten en diensten van elkaar af. Utrecht is dan wel een grote stad, qua mentaliteit is het meer een provinciestad.” Er is veel bedrijvigheid in de regio. “Onze ondernemende klanten zijn voornamelijk gevestigd in Utrecht-stad, Groot Utrecht, Utrechtse Heuvelrug en Stichtse Vecht”, geeft Ragna aan. “Ze zijn actief in sectoren als zakelijke dienstverlening, bouw, vastgoed en technologie. We bedienen een brede mix van klanten. Dat is niet alleen inspirerend, maar houdt ons ook scherp.”

## Met elkaar in verbinding staan

In het duurzame kantoor werken collega's van diverse bankonderdelen samen. “We trekken samen op in de bediening van onze klanten”, vertelt Patrick. “Het kantoor biedt veel ruimte voor events. In de volgende Ondernemers Sociëteit neemt een circulair bouwbedrijf in houtskeletbouw onze klanten mee in de nieuwste ontwikkelingen.” Ook is er op korte termijn weer een Beurscafé. “Hier komen onze beleggende klanten samen om de actuele ontwikkelingen op de markt te bespreken met onze beleggingsspecialisten”, vult Ragna aan. “Binnenkort kunnen klanten kennismaken met Informal Investment Services. Via dit platform van de bank investeren ondernemende klanten met hun kennis, kapitaal en netwerk in veelbelovende ondernemingen.” Ook staat er een presentatie over Filantropie Advies gepland. “Met het gezin of bedrijf vanuit een eigen stichting goede doelen ondersteunen, is iets wat wij volledig kunnen begeleiden”, vertelt Ragna tot slot.

## Kennismaken met private banking

Wilt u meer samenhang in het beheer van uw zakelijk- en privé-vermogen? Of staat u voor uw bedrijfsoverdracht en wilt u advies over het toekomstig beheer van uw vermogen? Dan bent u van harte welkom voor een kennismaking.

### Gelijk een afspraak maken?

- Patrick Lakerveld, Senior Private Banker, 06-30034090 of [patrick.lakerveld@nl.abnamro.com](mailto:patrick.lakerveld@nl.abnamro.com).
- Ragna Poulissen, Specialist Vermogensplanning, 06-27053980 of [ragna.poulissen@nl.abnamro.com](mailto:ragna.poulissen@nl.abnamro.com).



ABN·AMRO MeesPierson

WILCO NEDERHOF (CYGNUS):

# “ONDERNEMERS MET PASSIE DE JUISTE WEG OP HELPEN, IS HET MOOISTE OM TE DOEN”

Persoonlijk advies en maatwerk. Het is waar Cygnus voor staat, maar laten dat nou ook precies de kernwoorden zijn die Wilco Nederhof al zijn hele carrière in de financiële dienstverlening toepast.

“Ik heb veel ondernemers gezien die nét te laat ingrepen om hun onderneming door moeilijke periodes heen te loodsen”, vertelt Wilco Nederhof. “Zij krijgen vaak niet de juiste begeleiding vanuit het accountantskantoor. Deze kantoren zijn goed in het maken van een jaarrekening, maar daar blijft het dan bij. Terwijl de jaarcijfers kunnen aangeven dat het noodzakelijk is om in te grijpen of bij te sturen. De ondernemers krijgen geen persoonlijke begeleiding. En dat is nou juist waar je een ondernemer écht kunt helpen. Dat is de trigger geweest om mij aan te sluiten bij Cygnus.”

## PASSIE

De passie van Wilco is het begeleiden van ondernemers bij financiële vraagstukken. De passie en focus van de ondernemer horen bij het ondernemen te liggen, is hij van mening. Wilco is sinds 1 mei 2021 aangesloten bij Cygnus. Zijn werkgebied is Utrecht-West, waaronder zijn woonplaats Woerden, Montfoort, De Ronde Venen en Stichtse Vecht vallen. Zijn doel is om ondernemers in de regio te ontzorgen als het op de financiën aankomt. “Over een jaar hoop ik een mooie portefeuille met klanten te hebben opgebouwd, die ik help bij een gezonde toekomst. Ik sta dan in de regio bekend als een eerlijke en betrouwbare tussenpersoon waar je afspraken mee kunt maken.”

## PERSOONLIJKE AANDACHT

Want daar schort het nog weleens aan, hoort Wilco om zich heen. “Ik proef dat er veel vraag is naar deskundigen waarmee ondernemers kunnen sparren over hun situatie. Wat is haalbaar, wat niet? Wat is mogelijk en in welke financieringsvorm? Dat zijn vragen waarvoor ze tegenwoordig bij banken niet meer terecht kunnen. De bankensector gaat steeds meer automatiseren. En ja, online valt er weinig te overleggen. Mijn doel is om samen te kijken naar de beste mogelijkheden die passen bij die specifieke onderneming. Ik vind het prachtig om de passie bij een ondernemer te ontdekken. Iedereen kan een zaak beginnen, maar zonder passie zal dit nooit een toekomstbestendige onderneming worden. Gepassioneerde ondernemers de juiste weg ophelpen, dat is het mooiste om te doen.”



## BREED GEORIËNTEERD

Wilco heeft een indrukwekkende bancaire achtergrond. Sinds 1988 was hij werkzaam bij de Rabobank. In het begin adviseerde hij particulieren, maar hij stapte al snel over naar de zakelijke dienstverlening. “Het ondernemerschap, het contact met ondernemers en de diversiteit onder ondernemers trokken mij veel meer aan.” Binnen de Rabobank heeft de financieel expert veel verschillende rollen vervuld. Van accountmanager tot financieringsspecialist en bijzonder beheer. “Ik ben hierdoor bekend met alle facetten binnen de zakelijke dienstverlening. Dit maakt dat ik een brede visie heb en breed inzetbaar ben.”

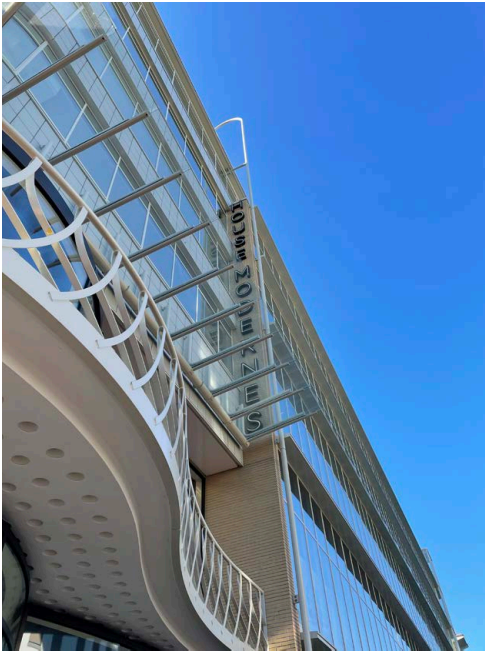
## ZELF ONDERNEMER

Wilco heeft ervaring met het ondernemerschap. In 2011 besloot hij voor zichzelf te beginnen als zakelijk adviseur. Dit resulteerde in meerdere interim-opdrachten bij onder meer zijn voormalige werkgever. Dit bleek echter niet wat hij wilde doen. “Op deze manier was ik nog steeds niet bezig met het

zelfstandig ondernemerschap. Ik wilde op persoonlijke titel ondernemers ondersteunen bij financiële vraagstukken. Dat ben ik in 2017 gaan doen. Als eenpitter is het echter lastig om een netwerk op te bouwen. Ik heb gesprekken gevoerd met andere financiële dienstverleners, maar alleen met Cygnus had ik een echte klik. Hun filosofie sluit aan op de mijne. Ondernemers kunnen van mij verwachten dat ik open en eerlijk ben. Als zij iets verlangen dat niet haalbaar is, dan zal ik dat ook laten weten. Ik laat iedereen in zijn waarde, luister naar hun verhaal en wil samen tot een juiste oplossing komen.”

**Pelmolenlaan 16 - 18**  
**3447 GW Woerden**  
**Email: [Wilco.nederhof@cygnus.nl](mailto:Wilco.nederhof@cygnus.nl)**  
**Telefoon: +31 6 50 23 11 16**





HET SUCCESVERHAAL VAN HOUSE MODERNES

# UTRECHTS ICOON KLAAR VOOR DE TOEKOMST

Elke Utrechter kent het markante pand op de hoek van de Oude Gracht en Potterstraat. Geopend in 1941 was Galeriest Modernes de daaropvolgende decennia een trendsetend, luxe warenhuis. In 1981 viel het doek. De naam veranderde in Blue Building, later in De Planeet. Na een metamorfose verwijst de nieuwe naam naar de roemruchte historie: House Modernes.

19

Eigenaar Achmea Dutch Retail Property Fund investeerde 70 miljoen euro in het Utrechtse complex dat is herontwikkeld door Syntrus Achmea. Bij oplevering zijn alle 12.500 m<sup>2</sup> verhuurd aan een gevarieerde mix van gebruikers.

## TOEKOMSTVAST

“Oudere mensen kunnen zich de winkel nog goed herinneren,” weet Walther van Leeuwe, hoofd (Her)ontwikkeling & Transformatie bij Syntrus Achmea. “Deze bijzondere locatie is echt onderdeel van het Utrechtse DNA.” Bij de herontwikkeling koos de ontwikkelaar niet voor een volledige winkelbestemming. “Dat was wellicht eenvoudiger te realiseren maar wat ons betreft zeker niet toekomstvast. Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar de behoefte van de doelgroep, onder meer door voorbijgangers te ondervragen.” Variatie, beleving en toegankelijkheid werden veel genoemd. “Daarom is een plek gecreëerd met een mix van functies: winkels,

flexkantoren van Spaces, horeca en een gemeentelijke fietsenstalling.”

## GOUDEN GREEP

Voor het zover was, stroomde heel wat water door de gracht. Van Leeuwe: “Het intensieve voortraject met de bouwpartners leverde heldere afspraken op over risico’s en planning. Dit was de basis voor een vlekkeloos bouwproces.”

Een prestatie van formaat, zeker gezien de uitdagende omstandigheden. “Door de locatie was er geen enkele ruimte voor opslag van materiaal. Ook het drukke verkeer zorgde logistiek voor hoofdbrekens.” Slimme oplossingen boden uitkomst. “Zo bleek het inhijzen van materialen via het dak een gouden greep.”

## SUPERMARKT VAN MORGEN

Opvallend onderdeel van House Modernes is de vestiging van Aldi. “Dit wordt de supermarkt van morgen,” stelt Van Leeuwe. “Een kassaloze winkel, samen met de

pilotstore in Londen een Europese primeur. Bezoekers rekenen er automatisch af met hun smartphone. Een innovatieve oplossing waarmee Aldi ook inspeelt op de schaarste aan personeel. Dit concept spreekt een jongere doelgroep zeker aan en past helemaal in dit bijzondere gebouw.” House Modernes is zo ontworpen dat

## “BIJZONDERE LOCATIE IS ONDERDEEL VAN HET UTRECHTSE DNA.”

functies gemakkelijk kunnen meebewegen met de veranderende behoefte. “Ultieme flexibiliteit maakt het complex klaar voor toekomstige ontwikkelingen.”



Amersfoort



De Dom



Utrechtse Heuvelrug



Hoog Catharijne



### DierenPark Amersfoort

“De leukste locatie van Nederland!”

Barchman Wuytierslaan 224 | 3819 AC Amersfoort  
T 033-4227100 | feestenvergaderen@dierenparkamersfoort.nl  
www.dierenparkamersfoort.nl/feesten-en-vergaderen



### Mercure Hotel Amersfoort Centre

“Midscale hotel voor zakenreizen of vakanties”

De Nieuwe Poort 20 | 3812 PA Amersfoort | T 033 285 1000  
H8996-RE@accor.com | www.mercure.com



### Muntgebouw Utrecht

“Indrukwekkend en centraal gelegen”

Leidseweg 90 | 3531 BG Utrecht  
T 030-721 04 00 | zaalverhuur@muntgebouw-utrecht.nl  
www.muntgebouw-utrecht.nl

## Utrecht: centraal, verbindend, inspirerend

**Daarom Utrecht!**



Ben je op zoek naar een passend congrescentrum, een bijzondere vergaderruimte of een inspirerende evenementenlocatie voor jouw evenement? Op deze pagina tref je een overzicht van inspirerende locaties in de provincie Utrecht.

- Je locatie altijd op rijafstand
- Natuur én stad bieden ruimte voor creativiteit
- Je bevindt je in het centrum van innovatie
- Je meeting of event is goed te combineren met een toeristisch uitstapje



### Carlton President

“Dé meest centrale ontmoetingsplek van Nederland.”

Floraweg 25 Utrecht | Tel 030 2414182  
www.carlton.nl/president



### Expo Houten

“Meeting & Events”

Meidoornkade 24 | 3992 AE Houten | T: 030-6349100  
info@expohouten.nl | www.expohouten.nl



### Mariënhof Amersfoort

“Onbeschrijfelijk stadsklooster met hart en ziel”

Kleine Haag 2 | 3811 HE Amersfoort | 033-4632979  
zaalverhuur@marienhof.nl | www.marienhof.nl



### Kontakt der Kontinenten

“Wereldse gastvrijheid”

Amersfoortsestraat 20 | Soesterberg | T 0346 351 755  
info@kontaktderkontinenten.nl  
www.kontaktderkontinenten.nl



### Stadsschouwburg Utrecht

“Een unieke theater- en evenementenlocatie”

Lucasbolwerk 24 | 3512 EJ Utrecht | 030 - 232 41 50  
verhuur@ssbu.nl | www.ssbuzaalverhuur.nl



### KNVB Campus

“Voor de teams van morgen”

Woudenbergseweg 56-58 | 3707 HX Zeist  
T 0343 - 491 424  
E info@knvbcampus.nl | www.knvb.nl/campus



### Van der Valk Hotel Amersfoort-A1

“Een luxe viersterrenhotel in Amersfoort, direct gelegen aan de A1”

Ruimtevaart 22 | 3824 MX Amersfoort | 0334 540 000  
sales@amersfoort.valk.com | www.hotelamersfoort.nl



### Landgoed de Horst

“Voor vergaderingen trainingen en congressen”

De Horst 1 | 3971 KR | Driebergen-Rijsenburg  
0343 556 455 | welcome@landgoeddehorst.nl  
www.landgoeddehorst.nl



### Oud London Horeca Groep

Oud London Hotel Restaurant | Catering | Slot Zeist |  
Restaurant Hermitage | Golfbaan Sluispolder

Woudenbergseweg 52 | 3707 HX Zeist | T 0343 - 491 245  
sales@oudlondon.nl | www.oudlondon.nl



## LEVERANCIERSMANAGEMENT; ONTZORGING TEGEN CYBERSECURITY?

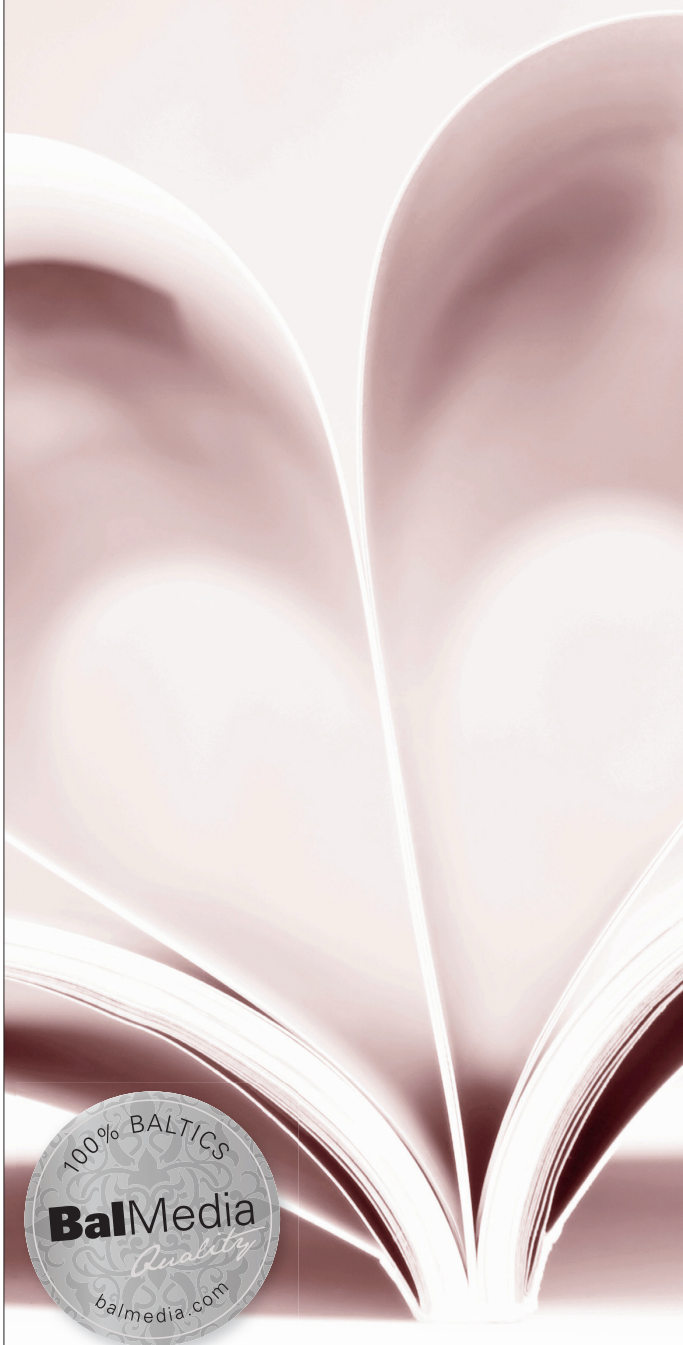
Veel bedrijven maken gebruik van 'IT-leveranciers'. Zeker in het mkb zien we eigenlijk niet anders. Dat is ook zeer begrijpelijk. Niet elke mkb-ondernemer heeft daar interesse in of kennis van en met de huidige technologie hoeft dat ook niet altijd. Helaas zie ik dat het – ondanks de beste intenties van alle betrokken partijen – te vaak misgaat. Ook op het gebied van 'cybersecurity'. Deze tips verkleinen een mogelijke valkuil.

1. Stel een goed contract op waarbij het voor partijen en een deskundige derde klip en klaar is welke IT-dienst wordt geleverd en wie welke verantwoordelijkheden heeft. Dit klinkt simpel maar is soms door de complexiteit van de dienst en de juridificering van een contract soms toch echt lastig.
2. Neem in deze overeenkomst ook een hoofdstuk op over 'informatiebeveiliging', of iets soortgelijks.
3. Werk in dit hoofdstuk concreet uit wat partijen moeten doen en probeer weg te blijven van algemene nietszeggende juridisch vocabulaire als 'in overeenstemming met de wet' of 'marktconform'. Dit zijn termen gebruikt door juristen die helaas onvoldoende inhoudelijk zijn onderlegd om dit type overeenkomst voldoende concreet te maken.
4. Sluit bij het specificeren van deze verplichtingen met betrekking tot informatiebeveiliging aan bij een standaard voor informatiebeveiliging (zoals de ISO 27001, de NIST, OWASP, CobiT, etc), maar laat het hier niet bij. Werk in een bijlage nader uit op welke wijze door een leverancier invulling wordt gegeven aan een dergelijke standaard. Spreek bijvoorbeeld af dat een leverancier niet zonder expliciet akkoord van de klant op dat moment toestemming krijgt om bepaalde werkzaamheden uit te voeren en daarna de toegang weer goed te vergrendelen (hier ging het mis bij de hack op het Hof van Twente).
5. Dwing af dat er door de leverancier expliciete periodieke waarborgen worden verstrekt. Enkel een ISO 27001 certificaat is eigenlijk al niet meer voldoende. Denk ook aan een '3402-verklaring' of een 'SOCII/SOCIII' rapport. Maar ook meer specifiek als de resultaten van een periodiek (minstens eens per drie maanden) uitgevoerde pentest en/of vulnerability scan, de resultaten van de door de leverancier uit te voeren 'Control Risk Self Assessment'.

Deze tips helpen je niet alleen bij het verkleinen van de kans dat je het slachtoffer wordt van hackers. Ze helpen je ook om aantoonbaar te voldoen aan de verplichtingen van de privacy wet voor diegene die persoonsgegevens verwerkt. En welke organisatie doet dat feitelijk niet?

**Alex Klaassen, IT Risk organisatie NewDay**  
[newdayriskservices.nl](http://newdayriskservices.nl)

# We ♥ PrintMedia



Houdt u ook zo van schitterend drukwerk, scherpe prijzen en uitstekende service? Neem nu contact op en ondervind zelf de geweldige kwaliteit van ons Nederlands/Baltisch traject: optimaal van boom tot deur.

Bouwmeesterweg 52 | 3123 AA Schiedam  
T 010 247 6666 W [www.balmedia.com](http://www.balmedia.com)

**BalMedia**



## KWART HR-MEDEWERKERS ONDER DRUK IN ZOEKTOCHT NAAR PERSONEEL

Eén op de vier HR-medewerkers (25%) voelt zich opgejaagd door collega's in de zoektocht naar geschikt personeel. Dit blijkt uit nieuw onderzoek van full service HR & payroll dienstverlener Visma | YouServe onder 519 Nederlandse HR-professionals. Aanleiding voor dit onderzoek zijn de resultaten uit een eerder onderzoek onder HR-professionals naar de grootste zorgen in hun werk, waarin het vinden van nieuw talent het meest genoemd werd. Niet alleen voelen HR-professionals zich opgejaagd in de werving van geschikt personeel, ook het verantwoordelijkheidsgevoel brengt spanningen met zich mee. Bij ruim één op de drie organisaties (35%) ligt de verantwoordelijkheid voor het vinden van talent volledig bij de HR-afdeling. Om nieuwe medewerkers aan te trekken, ziet een kleine meerderheid van de HR-professionals (56%) mogelijkheden in nieuwe manieren van werving en selectie, zoals open hiring, waarbij iedereen kans heeft op een baan zonder sollicitatiegesprek, ongeacht verleden, opleiding of ervaring. Simon Kornblum, director portfolio bij Visma | YouServe: "Het is in deze tijd begrijpelijk dat de werving van talent een grote zorg is voor veel HR-professionals. Zij zijn in veel gevallen verantwoordelijk voor het aantrekken van nieuw, getalenteerd personeel en dragen de zorg dat de organisatie met gekwalificeerde mensen blijft draaien. Het is belangrijk om de druk die HR-professionals voelen, weg te nemen, en hen zo goed mogelijk te ontzorgen. Human Resource Management is écht mensenwerk. Door digitalisering en optimalisatie van HR-processen, waarbij geautomatiseerde administratieve handelingen uit handen worden genomen, leveren we een waardevolle bijdrage en maken we tijd vrij voor HR-professionals om te kunnen focussen op de meer menselijke personeelszaken, zoals selectie, werving, coaching en ondersteuning."

## RUIM EEN DERDE KAN PRODUCTIEVER WERKEN

Zo'n 36 procent van werkend Nederland denkt productiever te kunnen werken dan nu gebeurt, blijkt uit onderzoek van IT-serviceverlener Ictivity onder ruim 1.000 werkende Nederlanders. Vooral het hoger management (53%) binnen organisaties vindt dat productiviteit verhoogd kan worden. Van de medewerkers op de werkvloer deelt 34 procent deze mening. Een derde (34%) van werkend Nederland heeft daadwerkelijk ideeën hoe dit gerealiseerd kan worden in de organisatie. Om efficiënter en productiever te werken, speelt technologie een sleutelrol. Zo ziet twee derde (67%) van de werkenden in dat technologie kan helpen om werkzaamheden slimmer in te richten. Bijvoorbeeld met behulp van automatisering. Een ruime meerderheid (61%) is van mening dat automatisering van administratieve en repeterende werkzaamheden helpt om productiever te zijn. Het hoger management ziet meer kansen in automatisering (81%) dan de mensen op de werkvloer (60%). Het grootste voordeel van het automatiseren van dagelijkse werkzaamheden is volgens werkend Nederland dat er meer gefocust kan worden op kerntaken (34%). Ook zijn ze van mening dat ze meer toegevoegde waarde kunnen leveren aan klanten of collega's (13%). Nadelen zien de meeste werkenden niet (41%). Wilbert van Beek, algemeen directeur bij Ictivity: "Het biedt kansen dat zo'n grote groep medewerkers ideeën heeft over het verhogen van de productiviteit binnen zijn of haar organisatie. Voor directies en managementteams vormt dit een aanknopingspunt voor een gesprek met de werkvloer. Daar is een schat aan inspiratie te vinden om werk efficiënter in te richten. En wie kan daar beter over nadenken en over oordelen dan de werknemer zelf?"



V.l.n.r. Gerben Eversdijk (directeur AFAS Foundation), Monique Opdam (bestuurslid Nederlands Albert Schweitzer Fonds) en Robin Bosma (projectleider AFAS Foundation)

## AFAS FOUNDATION EN ALBERT SCHWEITZER FONDS SLAAN HANDEN INEEN

Gezondheidspioniers tussen de 18 en 35 jaar kunnen zich weer inschrijven voor de prestigieuze Albert Schweitzer Prijs. Met deze prijs geeft het in Utrecht gevestigde Nederlands Albert Schweitzer Fonds (NASF) al tien jaar slimme en innovatieve ideeën een vliegende start om de gezondheidszorg in Sub-Sahara-Afrika te verbeteren. Het NASF wil studerende jongeren, young professionals en wetenschappers in de zorgsector (zoals artsen en verpleegkundigen) en in de technische sector (o.a. ingenieurs en technische designers) stimuleren om hun kennis in te zetten voor het welzijn van de Afrikaanse samenleving. Samen met partner AFAS Foundation biedt het NASF startsubsidies voor het verder ontwikkelen van hun initiatief. De komende editie van de Albert Schweitzer Prijs wordt mede mogelijk gemaakt door de AFAS Foundation. De AFAS Foundation steunt het belang van zorginnovatie in Afrika. Gerben Eversdijk, directeur AFAS Foundation: "Studerende jongeren en young professionals van nu kijken op een totaal andere manier naar medische cases en ontwikkelen op basis daarvan vernieuwende toepassingen. Het is van groot belang om deze doelgroep aan te moedigen om de ideeën die zij hebben daadwerkelijk uit te voeren. In dit geval met én voor de Afrikaanse samenleving. Wij geven hen dan ook graag een podium en zijn er dan ook trots op dat wij de aankomende initiatieven mogen ondersteunen vanuit de AFAS Foundation." De prijsuitreiking vindt 8 oktober 2022 plaats in het AFAS hoofdkantoor in Leusden. Deze setting vormt het decor voor de elfde editie van de Albert Schweitzer Prijs. Het definitieve programma, de sprekers en de jury worden later bekendgemaakt. Inschrijven kan tot en met dinsdag 19 juli 2022. Meer informatie over de Albert Schweitzer Prijs en de criteria voor deelname is te vinden op [www.nasf.nl](http://www.nasf.nl)

23



# “HET MAAKT UIT WIE DE EIGENAAR IS”

Na de coronacrisis heeft het Nederlandse bedrijfsleven te kampen met nieuwe internationale en geopolitieke ontwikkelingen. Dit geldt ook voor de 273.000 familiebedrijven in ons land - goed voor 2,5 miljoen banen. Hoe deze familiebedrijven met de nieuwe crises omgaan, hangt volgens Albert Jan Thomassen van vereniging FBNeD sterk af van wie er aan het roer staat.



De oorlog in Oekraïne, de stijgende grondstof- en energieprijzen, de problemen binnen de logistieke ketens, een tekort aan personeel en veranderende concurrentievermogen van Nederland en Europa – bedrijven hebben op dit moment te kampen met de nodige uitdagingen. Om met die uitdagingen om te kunnen gaan, heeft Nederland ondernemers nodig die beseffen dat er meer is dan het maken van winst én die hun verantwoordelijkheid nemen. “Gaat het om een dochterbedrijf van een buitenlandse onderneming, dan is het makkelijker om de vestiging naar het buitenland te verplaatsen - los van de winst en de daarmee gepaard gaande investeringscapaciteit die sowieso al verloren gaan voor Nederland”, zegt Albert Jan Thomassen, directeur FBned en familiebedrijfskundige. “Familiebedrijven zullen daarentegen niet snel vertrekken. Zij weten dat ze een belangrijke regionale verantwoordelijkheid hebben als werkgever en als aanbieder van producten en diensten. Bovendien zijn de eigenaren van deze ondernemingen dankzij hun lange aanwezigheid in de regio verankerd in de maatschappij en pakken zij die rol ook. Familiebedrijven zijn eerder bereid om te investeren en steunen lokale initiatieven.”

### STRATEGISCHE KEUZES

Hoewel familiebedrijven volgens Albert Jan beschikken over een groot aanpassings- en weerstandsvermogen en in staat zijn om klappen op te vangen, worden ook zij op dit moment flink getroffen. Wat kunnen zij zelf doen om met de huidige problemen om te gaan? “De eigenaren van deze bedrijven zullen nadrukkelijk moeten nadenken wat voor effect de verschillende ontwikkelingen op het bedrijf hebben en waar ze het beste op kunnen inzetten. Ik zie een aantal familiebedrijven de samenwerking opzoeken binnen de keten of met een aantal bedrijven in de regio. Een mooie ontwikkeling die met name buiten de Randstad plaatsvindt, is dat bedrijven de banden met het onderwijs verder aanhalen en bij lokale overheden lobbyen om onderwijsinstellingen in stand te houden.”

Een andere strategische beslissing kan zijn om ervoor te zorgen dat een familiebedrijf minder afhankelijk wordt van één aanvoerketen. “Importeer je al je producten of onderdelen uit China of kies je ervoor om ook een keten via Europa te laten lopen? Hetzelfde geldt voor het verplaatsen van de productie van Azië naar Europa. Daarmee win je wellicht op kwaliteit en leveringszekerheid. Bovendien reduceer je daarmee je CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Wanneer je voor je bedrijf duurzaamheidsdoelstellingen hebt geformuleerd, zal het je eerder lukken om deze te behalen en maakt het je bovendien aantrekkelijker bij aanbestedingen bij een bepaalde groep klanten zoals (semi)overheidsinstellingen.”

### GA HET GESPREK AAN

Het maken van strategische keuzes kan een groot verschil maken. Maar ook familiebedrijven ontkomen er niet aan om op een andere manier het gesprek aan te gaan met hun klanten en leveranciers. “Veel familiebedrijven hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel dat zich vertaalt in principes en een zorgvuldig opgebouwde reputatie. Een veelgehoorde uitspraak is bijvoorbeeld “afpraak is afspraak”, maar juist zo’n principe kan het aanpassingsvermogen van jouw bedrijf beperken. Je zult dus moeten kijken welke principes in deze tijden nog houdbaar zijn. Zijn jouw klanten gewend dat jouw familiebedrijf al diens afspraken nakomt, dan kun je dat nog steeds toezeggen. Maar in plaats van één keer per jaar met klanten en leveranciers om tafel te gaan, kun je bijvoorbeeld één keer in de drie maanden het gesprek aangaan over de actuele omstandigheden en aangeven wat haalbaar en realistisch is. Sommige familiebedrijven zijn genoodzaakt om elke maand de tarieven of de leveringstijden aan te passen, of ze garanderen een bepaalde levertijd maar leggen geen materiaalprijzen vast. Je kunt er beter van tevoren open over zijn dan achteraf je klanten teleurstellen.”

### PERSONEELSTEKORT

De zoektocht naar personeel is eveneens een uitdaging. “Twee jaar geleden deed de Erasmus Universiteit een vergelijkend onderzoek tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Daaruit bleek dat familiebedrijven op veel factoren zoals salariering zeker niet achterlopen, maar wel als het aankomt op het opleiden van werknemers. Daar liggen dus kansen. Bovendien is een familiebedrijf aantrekkelijk om voor te werken. Vaak is er veel aandacht voor duurzaamheid, weet je precies voor wie je werkt omdat de eigenaar zichtbaar is en heerst er een goede bedrijfscultuur. Dat zijn aspecten waar de jonge generatie werknemers veel waarde aan hecht.”

### OVERHEID AAN ZET

Naast de stappen die familiebedrijven

zelf kunnen zetten, vindt Albert Jan dat de provinciale en lokale besturen aan zet zijn. “Neem bijvoorbeeld huisvesting, of het faciliteren van een goed ondernemersklimaat inclusief goede infrastructuur. Al is het natuurlijk ook aan de familiebedrijven zelf om de relatie met de overheden te onderhouden. Overijssel, Gelderland en Utrecht erkennen de rol van familiebedrijven binnen de economie en de maatschappij en hebben speciale programma’s en subsidies opgetuigd om familiebedrijven te ondersteunen.”

### KLIMAATTRANSITIE

Voordat de internationale en geopolitieke ontwikkelingen elkaar in rap tempo opvolgden, waren alle pijlen gericht op de klimaattransitie. Familiebedrijven doen er verstandig aan om versneld in te zetten op innovatie. “Zoek de samenwerking op met andere bedrijven, kijk welke kennis aanwezig is en betrek het onderwijs erbij. Het argument dat een bedrijf deze kosten niet kan dragen, is onzin. Die klimaattransitie is onontkoombaar en de urgentie wordt steeds groter. Je kunt beter nu je leergeld betalen zodat je straks een sterkere concurrentiepositie hebt, in plaats van achter de feiten aanlopen.” Voor het verduurzamen van hun bedrijfsprocessen kunnen familiebedrijven gebruikmaken van een gratis tool die UNCTAD in samenwerking met het Family Business Network ontwikkelde. “Dit is een Excel-bestand op basis van de zeventien Sustainable Development Goals die de VN heeft opgesteld. Deze SDG’s hebben in totaal 168 indicatoren, waarvan er 42 relevant zijn voor familiebedrijven (zie [fbsd.unctad.org](http://fbsd.unctad.org)). Met behulp van deze tool kun je achterhalen hoe je bedrijf ervoor staat, welke informatie je uit het bedrijf kunt halen, op welke indicatoren je invloed hebt en waar je het beste op kunt inzetten. Maar net als bij het nemen van strategische beslissingen rondom de huidige internationale en geopolitieke ontwikkelingen, zul je als familiebedrijf eerst moeten nadenken over de mogelijkheden en de kansen.”

### OVER FBned

FBned is de vereniging voor familiebedrijven in Nederland. De organisatie behartigt de belangen van familiebedrijven in Den Haag en verbindt leden en faciliteert het uitwisselen van kennis en ervaring in een vertrouwelijke omgeving. Hiervoor worden onder andere diverse activiteiten en evenementen georganiseerd. Via de FBned Academie worden diverse kennisprogramma’s aangeboden zoals masterclasses voor toekomstige aandeelhouders, leiderschapsprogramma’s voor bedrijfsopvolgers, maar ook programma’s voor externe leidinggevenden in een familiebedrijf.

TECHNISCHE BRANCHE:

# OVERHEID MOET MEER DOEN OM TECHNICITEKORT TERUG TE DRINGEN

Drie op de vijf HR-beslissers binnen technische organisaties vinden dat de overheid onvoldoende doet om het tekort aan technici te verminderen. Dit blijkt uit de TechBarometer 2022 van technisch opleider ROVC, een onderzoek onder ruim 1.000 HR-beslissers in de technische branche, 2.500 technici en 1.000 potentiële zij-instromers.

Volgens HR-beslissers moet de overheid vooral meer budget inzetten om techniek te promoten (47%), omscholingstrajecten aan te bieden met baangarantie (41%) en zorgen voor een betere samenwerking met brancheorganisaties (40%). HR-beslissers leggen de oorzaak van het tekort aan technici vooral bij het feit dat jongeren minder vaak kiezen voor een technische opleiding (37%). In mindere mate leggen ze de verantwoordelijkheid voor het tekort bij factoren binnen de branche, zoals vergrijzing (14%) of een slecht imago van het technische vakgebied (10%).

## EFFECTIEVE INITIATIEVEN

Ondanks dat de overheid volgens HR-beslissers onvoldoende doet en ze de verantwoordelijkheid voor het tekort niet binnen de branche zoeken, bestempelen ze initiatieven uit het bedrijfsleven (35%) wel als meest effectieve aanjager voor het terugdringen van het technicetekort. Wat bedrijven met name doen, is inzetten op het breder opleiden van personeel (42%) en inzetten op het promoten van het bedrijf als aantrekkelijke werkgever onder technici (40%). Een kwart investeert in het snel functioneel inzetbaar maken van nieuwe technici om het tekort tegen te gaan. Bijvoorbeeld door via een kort traject opgeleid te worden om routinematige taken uit te voeren. Hiermee hebben organisaties snel meer handen beschikbaar.

Op een tweede en derde plek wat betreft effectieve aanjagers om het tekort terug te dringen, staan initiatieven vanuit het onderwijs (20%) en vanuit brancheorganisaties (18%). Slechts 15

procent bestempelt initiatieven vanuit de overheid als beste aanjager voor het terugdringen van het tekort.

## SAMENWERKING

John Huizing, directeur bij ROVC: "HR-beslissers zien initiatieven vanuit het bedrijfsleven als meest effectieve aanjager voor het terugdringen van het tekort. Echter, de oplossingen die ze ondernemen zijn nauwelijks gericht op de jeugd en hun studiekeuzes. Ze zetten vooral in op het verder opleiden van technici en het promoten van de eigen

organisatie. Hoewel bijscholen belangrijk is, vormt omscholing een net zo cruciaal onderdeel van het terugdringen van het technicetekort. Wellicht dat HR-beslissers het informeren van de jeugd als taak van de overheid beschouwen. Ons inziens ligt de meeste waarde juist in een samenwerking tussen het bedrijfsleven en de overheid om de jeugd met de technische branche in aanraking te laten komen. Denk bijvoorbeeld aan het al dan niet verplicht aanbieden van techniek in het basis- of middelbaar onderwijs. Die samenwerking is er nu nog onvoldoende."





JAN VAN DER MAALE VAN BBN CORPORATE FINANCE:

## ‘HEB JE PLANNEN, GA DAN NU OM TAFEL’

“Natuurlijk zijn kennis en ervaring belangrijke voorwaarden voor succes in de wereld van corporate finance”, vertelt Jan van der Maale (partner BBN Corporate Finance). “Die is bij ons met meer dan honderdvijftig geslaagde transacties ruim voorhanden, maar er is meer dat bepaalt of en wanneer een transactie succesvol kan worden afgesloten.”

De wereld van corporate finance is de wereld van aan- en verkoop van bedrijven, fusies, maar ook van (her)financiering of herverdeling van aandelen in vaak lastige (financiële) situaties. Corporate finance trajecten zijn over het algemeen complex en duren lang, een termijn van drie maanden geldt als zeer snel. Jan van der Maale: “Dan gaan vroeg of laat emoties meespelen en dan is het aan ons om de menselijke maat in het oog te houden. Om de ondernemer te motiveren door te zetten, om het proces te vertragen of te versnellen, eigenlijk om gewoon de vertrouwenspersoon te zijn die een ondernemer tijdens het gehele traject begeleidt. Die persoonlijke betrokkenheid maakt dan het verschil. Bovendien gaat het in trajecten lang niet altijd alleen om het onderhandelen over de beste prijs. Een verkopende ondernemer kan zekerheid vragen voor de werkgelegenheid, de naam van het bedrijf of de vestigingsplaats

willen behouden, verkoopt hij ook het bedrijfspan of wordt dat verhuurd, dat kan allemaal een rol spelen. En dan moet ook de chemie tussen koper en verkoper nog kloppen.”

### KRITISCH MOMENT

Bij BBN Corporate Finance werken bedrijfskundigen, accountants en financieel experts. “Allemaal met 20 jaar plus ervaring, maar vooral ook ondernemende mensen die in een proactieve rol begrijpen welke processen er spelen. De ondernemer verkoopt zijn bedrijf, dat doet hij of zij over het algemeen maar één keer in zijn leven. Het bedrijf is zijn kindje, dus daar gaan we heel secuur mee om. Toch komt er in zo’n proces altijd wel een kritisch moment, waarop de ondernemer soms de handdoek in de ring wil gooien. Hij is er wel klaar mee. Dan is het aan onze adviseurs om in gesprek te gaan over waar dit gevoel vandaan komt.

Dan kunnen we hem of haar gerust stellen en het proces weer op de rails krijgen.” Volgens Jan van der Maale lijken alle trajecten min of meer op elkaar, toch zijn ze allemaal verschillend. “Elk traject begint met een inventarisatie, niet alleen van het bedrijf (hoe staat het ervoor), maar vooral ook met de wensen van de ondernemer. Wat is zijn ideale plaatje dat gerealiseerd moet zijn na de transactie? Pas wanneer je die gegevens boven water hebt kunnen we aan de slag om een duurzaam en toekomstbestendig resultaat te bereiken.”

### WACHT NIET

Jan van der Maale adviseert ondernemers die met de gedachte spelen om hun bedrijf nu of op termijn te verkopen meteen contact op te nemen met gespecialiseerde adviseurs. “Dan kijken we of het bedrijf verkoopklaar is, of dat we nog zaken kunnen veranderen waardoor we een betere prijs kunnen bedingen. Onze afdeling BBN Improvement houdt zich daar mee bezig. Je praat dan niet alleen over waardebepaling, maar vooral over manieren om de winstgevendheid te vergroten en je bedrijfsrisico’s te verkleinen. Misschien zijn herfinancieringen handig via alternatieve financieringsbronnen of leidt een herschikking van de organisatiestructuur tot minder afhankelijkheid van alleen een directeur. Het kan overal over gaan. Onze adviezen stellen het verkoopmoment misschien een stukje uit, maar het zal de ondernemer zeker een veel betere prijs opleveren. Daar is tijd voor nodig. Dus heb je plannen, ga dan nu om tafel en maak een afspraak voor een verkennend gesprek. Dat werkt altijd.”

**Meer informatie:** [www.bbncorporatefinance.nl](http://www.bbncorporatefinance.nl)



# HET BELANG VAN VITALE MEDEWERKERS

Vitale medewerkers bruisen van de energie, zijn fysiek fit en mentaal weerbaar. Daar pluk je als werkgever de vruchten van, want als medewerkers lekker in hun vel zitten, zie je dat ook terug in de bedrijfsresultaten. Genoeg reden om de gezondheid van je werknemers prioriteit te geven!

Vitale mensen voelen zich goed, zowel fysiek als mentaal. Ze stralen energie uit, staan positief in het leven en beschikken over mentale veerkracht. Vitaliteit wordt zelfs gezien als één van de vijf belangrijkste factoren die een rol spelen om geluk te kunnen ervaren. Dit vertaalt zich ook naar de

werkvloer. Fitte en blije medewerkers beginnen iedere ochtend vol positieve energie aan hun werkdag. Hoe vitaler een medewerker is, hoe gemotiveerder en productiever hij ook is.

De gezondheid van je werknemers is een van de belangrijkste investerin-

gen die je kunt doen. Je medewerkers zijn tenslotte de motor van je bedrijf. Medewerkers die goed in hun vel zitten, functioneren beter op het werk. Een vitaal bedrijf met gezonde en gelukkige werknemers, betekent ook meer werkplezier, meer productiviteit, meer succes en dus meer omzet.



## VOORDELEN VOOR DE WERKGEVER

Werknemers die goed in hun vel zitten, zijn energiek en gemotiveerd. Dat zorgt dat zij meer werk kunnen verzetten. Daarnaast is de betrokkenheid onder fitte werknemers groter, omdat betrokkenheid energie, kracht en bereidheid vereist. Daardoor zullen zij eerder geneigd zijn een stapje extra te zetten, in tegenstelling tot uitgeputte, vermoeide werknemers. Ook zijn fitte medewerkers alerter en kunnen zij zich beter focussen. Dat leidt tot meer productiviteit en minder ongevallen op de werkvloer.

Medewerkers met een slechte gezondheid kosten daarentegen veel geld. Zij zijn vaak minder gemotiveerd, minder productief en hebben een hoger ziekteverzuim dan gemiddeld. Vitale werknemers worden minder vaak ziek en hebben minder kans op een burn-out. Het ziekteverzuim en de ziektekosten van je bedrijf gaan daar-

door omlaag, net zoals de uitval en het verloop van personeel. Investeren in energieke, blijde en uitgeruste medewerkers is daarom een investering in jouw bedrijf of organisatie.

## DE ROL VAN BEWEGEN

Bewegen is een krachtige manier om de vitaliteit van je medewerkers te vergroten. Het activeert de productie van verschillende neurotransmitters zoals dopamine, noradrenaline, serotonine en endorfine. Dat verbetert de stemming en vermindert stress. Meer bewegen zorgt bovendien voor een betere nachtrust, waardoor werknemers uitgerust aan hun werkdag kunnen beginnen. En ook niet onbelangrijk: regelmatig bewegen houdt het brein in goede conditie en vergroot het zelfvertrouwen en de discipline.

## HOE KUN JE DE VITALITEIT VAN JE WERKNEMERS ONDERSTEUNEN?

Wat veel mensen nodig hebben, is een duwtje in de goede richting. Een kantine met een gezond aanbod stimuleert om een gezonde keuze te maken tijdens de lunch. En als je iedere week een sportieve activiteit op de agenda zet, verlaag je de drempel om daadwerkelijk in beweging te komen. Ook een dagelijkse lunchwandeling is een effectieve en efficiënte manier om medewerkers in beweging te krijgen. Grote kans dat het balletje zo vanzelf gaat rollen en collega's elkaar onderling motiveren om van hun stoel af te komen.

Wat ook goed werkt, is het opzetten van challenges en het stellen van gezamenlijke doelen. Werk samen toe naar een hardloophwedstrijd of daag elkaar uit om vaker de trap te nemen. Een beetje competitie motiveert om op het gezonde pad te blijven. Samen toewerken naar een gezonde leefstijl heeft als voordeel dat het de onderlinge verbondenheid vergroot. Zo geeft samen sporten collega's de mogelijkheid om elkaar op een andere manier te leren kennen. En zeker wanneer dit op wekelijkse basis gebeurt, creëer je een doorlopende vorm van teambuilding. Dit bevordert de werksfeer en draagt bij aan een betere communicatie op de werkvloer. Door een gezonde leefstijl te faciliteren, creëer je bovendien goede secundaire arbeidsvoorwaarden en een positief bedrijfsimago.

Om succes te boeken bij het realiseren van een gezondere leefstijl, is het wel van belang dat het aanbod aansluit op de vraag. Ga dus het gesprek aan met je medewerkers en kijk waar de behoefte ligt. Geef medewerkers de ruimte om met ideeën te komen. Is dat een gezamenlijke hardlooptroep, sportschoolabonnement of een fietsplan? Ondersteun deze initiatieven en help medewerkers hun gezondheidsdoelen bereiken.

## HARDLOPEN.NL VOOR BEDRIJVEN

Fitte, energieke én gelukkige werknemers! Hardlopen.nl voor bedrijven maakt het mogelijk. Dit speciaal ontworpen programma begeleidt jouw werknemers op een verantwoorde manier naar een betere gezondheid, wat zich vertaalt in meer werkplezier en productiviteit op de werkvloer.

Hardlopen.nl voor bedrijven is een programma van de Atletiekunie speciaal samengesteld om jouw werknemers te begeleiden naar een betere gezondheid. Het aanbod bestaat uit fysieke hardlooptrainingen én een online omgeving met hardloopschema's en een virtuele ranking waarop werknemers hun progressie kunnen bijhouden. De combinatie van fysieke trainingen en het online platform zorgt voor structuur en motivatie zodat meer werknemers in beweging komen én blijven.

Wekelijks kunnen werknemers deelnemen aan een hardlooptraining onder begeleiding van een gecertificeerde Atletiekunie-trainer. Werknemers worden ingedeeld op niveau, waardoor het programma geschikt is voor zowel beginnende als gevorderde hardlopers.

Ben je enthousiast? Neem contact op via [bedrijven@atletiekunie.nl](mailto:bedrijven@atletiekunie.nl) of 026 483 4810. Ga voor meer informatie naar [bedrijven.hardlopen.nl](http://bedrijven.hardlopen.nl).



Robots in de horeca: meer dan een gimmick (foto Shutterstock/Suwin).

SPANNING OP ARBEIDSMARKT NEEMT TOE

# MISMATCH VEREIST INNOVATIE EN WENDBAARHEID

387 duizend vacatures waren er in het laatste kwartaal van 2021, meldt het CBS. Een record. Ook de werkloosheid is met 3,3% van de beroepsbevolking (maart 2022) historisch laag. Steeds meer bedrijven worden in hun ontwikkeling beperkt omdat ze te weinig medewerkers kunnen vinden. Dat het personeelstekort niet alleen een groot maar ook blijvend probleem is, wordt alsnog duidelijker. Om de gevolgen te beperken, is een combinatie nodig van slimme oplossingen en nieuw beleid. Werkgevers, opleiders en overheden moeten samen innoveren en schaken op meerdere borden. Ook van werknemers wordt wendbaarheid gevraagd.

Het CBS verwacht dat de beroepsbevolking in ons land de komende tien jaar met 745.000 mensen toeneemt. Immigratie is verantwoordelijk voor twee derde van deze stijging. De mogelijke impact van vluchtelingen uit Oekraïne is vooralsnog onduidelijk. In de eerste weken na de Russische inval gingen bijna 900 Oekraïners hier aan de slag. Dat waren er meer dan de voorafgaande vijf jaar samen. ABN Amro voorspelt dat tussen de 50.000 en 75.000 Oekraïners hun intrede zullen doen op de Nederlandse arbeidsmarkt.

## VERGRIJZING

Na 2030 verwacht het CBS een daling van de beroepsbevolking. Die wordt onder meer veroorzaakt door een toename van het aandeel 65-plussers. In 2015 lag dat op 18%, in 2060 zal naar verwachting een

kwart van onze inwoners de voormalige pensioengerechtigde leeftijd hebben. 11% van de mensen is dan 80 of ouder. De demografische ontwikkeling betekent niet alleen dat vanaf 2030 minder mensen beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt. Door de vergrijzing is ook steeds meer zorg nodig. Op dit moment is de zorg al een van de belangrijkste tekortsectoren, net als onderwijs, ICT, bouw en techniek.

## MEER USUAL SUSPECTS

Deze branches krijgen steeds meer gezelschap. Door de lockdowns gingen veel horecamedewerkers noodgedwongen op zoek naar een andere baan. Die bevalt vaak prima, bijvoorbeeld omdat ze niet 's avonds of in het weekend hoeven te werken. Iedereen terug aan boord krijgen nu kroegen en restaurants weer

volop draaien, lijkt een utopie. Met alle gevolgen van dien, zoals beperking van de openingstijden en -dagen.

## MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN

Biedt de demografische groei tot 2030 nog enig soelaas, voldoende zal het niet zijn om aan de vraag naar arbeid te voldoen. Er zijn andere oplossingen nodig om de economie haar dynamiek te laten behouden. En om de grote maatschappelijke opgaven het hoofd te kunnen bieden. Ter illustratie: terwijl het personeelstekort er al jaren groot is, moeten bouw- en installatiebedrijven door de klimaatambities hun productie verdubbelen.

## MEER MET MINDER

Hoe dan, is de vraag. Onder meer door bestaande processen te optimaliseren. Soms



Ook ervaren bartenders zijn schaars (foto Bols)

is het zelfs mogelijk met minder mensen meer output te realiseren. Bijvoorbeeld door de Lean-benadering, met het Japanse autoconcern Toyota als meest prominente adept. Grondslag bij Lean is dat alle overbodige handelingen uit het bedrijfsproces verdwijnen. Startpunt is een uitgebreide analyse van kerntaken en overige activiteiten. Door deze in beeld te brengen en te markeren, ontstaat inzicht in manieren om de efficiency te vergroten.

#### GEEN TEKORT MEER

Meer dan 90% niet-kerntaken blijkt eerder regel dan uitzondering. Het verbeterpotentieel van organisaties is dus fors. Bedenk dat als het lukt om deze activiteiten met 10% te beperken, de output verdubbelt. Bij veel bedrijven zou in dat geval van een personeelstekort geen sprake meer zijn.

De Lean-benadering is zeker niet alleen kansrijk voor industriële en maakbedrijven. Ook dienstverleners kunnen hun voordeel doen met deze verbeterfilosofie.

#### WERKPLEK OP MAAT

Naast het optimaliseren van processen kan ook techniek helpen om schaarse medewerkers efficiënter in te zetten. Zo

zijn steeds meer kantoren voorzien van sensoren die beweging detecteren. Is een ruimte een dag niet gebruikt dan kan de schoonmaker deze overslaan. Verder kunnen medewerkers via een app naar een vrije werkplek worden geleid. Ook is het mogelijk verlichting en temperatuur automatisch naar iemands individuele voorkeur in te stellen. Mensen kunnen onder optimale omstandigheden hun werk doen en dat komt de arbeidsproductiviteit ten goede.

#### EFFICIËNTER EN BETER

Niet alleen bij kantoren, ook in de zorg kunnen sensoren bijdragen aan de productiviteit. Bijvoorbeeld door 's nachts beweging van een patiënt te detecteren. Of juist het ontbreken ervan, in het geval iemand onwel is geworden. Zorgmedewerkers kunnen op die manier gericht in actie komen. Vaste nachtrondes waarbij de rust van patiënten wordt verstoord, zijn niet meer nodig. Zo leidt de inzet van techniek tot meer efficiency én betere zorg. Uiteraard is privacy daarbij een belangrijk aandachtsveld.

#### EI VAN COLUMBUS

Ook toepassing van meer componenten en halffabricaten kan helpen om de

arbeids capaciteit beter te benutten. Niet voor niets wordt prefabricage in de bouw gezien als het Ei van Columbus. Door zo groot mogelijke componenten fabrieksmatig te produceren en samen te voegen op de bouwplaats, is de kwaliteit beter beheersbaar. Er zijn minder handjes nodig en het bouwtempo gaat omhoog.

#### KANT-EN-KLARE COCKTAILTUBES

Niet alleen in de bouw, ook in andere sectoren kan prefabricage ervoor zorgen dat personeel efficiënter wordt ingezet. Wat te denken van Lucas Bols? Dit dranken likeurconcern lanceerde kant-en-klare cocktailtubes. Met deze innovatie besparen horecabedrijven tijd en kan minder goed getraind personeel toch een perfect drankje mixen. Ervaren bartenders zijn immers schaarse specialisten.

#### AUGMENTED REALITY

Diezelfde drijfveer speelt bij de inzet van virtual en augmented reality (AR). Met behulp van een AR-bril kan een extra laag informatie toegevoegd worden aan de werkelijkheid. Dit helpt medewerkers om de juiste handelingen uit te voeren; ze zien gedetailleerd en levensecht voor zich wat er moet gebeuren. Dit zorgt ervoor dat personeel kan worden ingezet met



Door de vergrijzing is steeds meer zorg nodig (foto Shutterstock/Maksim Shmeljov).



# Cygnus realiseert jouw bedrijfsfinanciering

Via je huisbank of via een andere  
geldverstrekker.



Voor ondernemers die **vooruit** willen  
06 50231116 - [wilco.nederhof@cygnus.nl](mailto:wilco.nederhof@cygnus.nl) - [www.cygnus.nl](http://www.cygnus.nl)





Prefab: Ei van Columbus voor de bouwsector (foto Shutterstock/brizmaker)

een lager kennis- en ervaringsniveau. Doorgewinterde medewerkers kunnen zich richten op meer complexe taken. De productiviteit van een bedrijf als geheel neemt toe.

### COBOTS ARE COMING

Robots zijn al decennialang een vertrouwd gezicht bij productie- en logistieke bedrijven. De Audi-fabriek in het Belgische Vorst telt drieduizend werknemers en vijfhonderd robots. Sinds kort worden die ondersteund door twee collaboratieve robots, ook wel cobots genoemd.

Conventionele robots staan vaak op een afgeschermd locatie, op veilige afstand van menselijke medewerkers. Via sensoren en camera's is een cobot zich bewust van zijn omgeving. Komt een collega van vlees en bloed te dichtbij dan worden de activiteiten vertraagd of gestopt.

### MEER DAN EEN GIMMICK

Audi doet ervaring op met de inzet van cobots die samen met een menselijke operator de kwaliteit van lijmverbindingen onderzoeken. De toepassing van deze samenwerkende robots staat in de kinderschoenen maar de potentie is groot. Overigens zijn robots zeker niet alleen voorbehouden aan industriële en logistieke bedrijven. Ook in de horeca duiken ze steeds vaker op. Nu nog vooral als gimmick, binnen afzienbare tijd wellicht een vaste waarde.

### COMMUNICERENDE VATEN

Optimalisatie van processen, sensoren, prefabricage, robots, augmented reality; allemaal manieren om de impact van het personeelstekort te beperken. Maar

er is meer nodig. Waar in de ene sector medewerkers uitstromen, vaak als gevolg van digitalisering (denk aan de financiële sector) nemen in andere branches tekorten alsmaar toe. Verder ontstaan nieuwe functies, veelal samenhangend met diezelfde digitalisering. Ook ontwikkelingen als de energietransitie zorgen ervoor dat nieuwe diensten en dus banen ontstaan. Om de mismatch te beperken, zijn initiatieven nodig die de communicerende vaten met elkaar verbinden. Nieuwe structuren die overschotten toeleiden naar vragende sectoren en zo werknemers in de juiste richting laten stromen.

### ONMISBARE UPSKILLING

Vaak verloopt zo'n sectorswitch nu noodgedwongen via werkloosheid. Het is veel beter om te anticiperen en mensen tijdig van werk naar werk te begeleiden. Inclusief scholing voor de vereiste upskilling; het verwerven van aanvullende vaardigheden waardoor medewerkers wendbaarder worden. Veelal gaat het dan om digitale skills. Die zijn immers onmisbaar voor de banen van de toekomst. Maar ook ontwikkelingen als de energietransitie vereisen nieuwe vaardigheden.

### DYNAMIEK BIJBENEN

Van werk-naar-werktrajecten zijn nu nog meestal initiatieven van twee werkgevers of specifieke sectoren. Om de alsmaar versnellende dynamiek van de arbeidsmarkt te kunnen bijbenen, is een grootschalige en gestructureerde beweging nodig van medewerkers met de juiste vaardigheden. Daarbij bemoeilijkt de bestaande sectorale benadering de financiering van opleidingen voor andere branches.

### LEVEN LANG ONTWIKKELEN

In steeds meer regio's ontstaan samenwerkingsverbanden van overheden, opleiders en bedrijven die deze complexe opgave te lijf gaan. Het is van groot belang dat zij slagen in hun ambitie. Voor de economie, de maatschappelijke opgaven én voor individuele medewerkers. Een tijdige, soepele overstap naar een nieuwe functie met perspectief draagt immers substantieel bij aan iemands levensgeluk. Daarom moeten ook werkenden zich bewust zijn van hun positie op de arbeidsmarkt. Een leven lang ontwikkelen is belangrijker dan ooit.

### OPLOSSINGEN VOOR PROMINENT PROBLEEM

Steeds meer sectoren hebben te maken met een tekort aan medewerkers. Dit beperkt bedrijven in hun ontwikkeling en zorgt ervoor dat cruciale voorzieningen onder druk komen te staan. Demografische ontwikkelingen, digitalisering en de grote maatschappelijke opgaven maken dat dit probleem de komende jaren alsmaar prominenter wordt.

In een artikelenreeks gaat Business op zoek naar mogelijke oplossingen voor deze uitdaging. We brengen manieren in kaart waarmee werk en processen beter, sneller, slimmer en met minder mensen uitgevoerd kunnen worden. Ook is aandacht voor onderliggende structuren die zowel de arbeidsmarkt als individuele werknemers wendbaar maken.



Ledverlichting: minder energieverbruik, lange levensduur (foto Shutterstock/Andrey Popov).

GEBOUWVERDUURZAMING AANTREKKELIJK ÉN VERPLICHT

# URGENTIE NEEMT TOE

De vorige editie van Oost-Gelderland Business bevatte een pleidooi voor een integrale benadering van duurzaamheid. Als eerste stap - één die vaak stevige zoden aan de dijk zet - kiezen veel organisaties ervoor om hun huisvesting te verduurzamen. Door druk vanuit de overheid neemt de urgentie toe. En nu de energieprijzen door het dak gaan, wordt ook de financiële drijfveer steeds belangrijker. De korte terugverdientijd zorgt ervoor dat gebouwverduurzaming vaak geld oplevert.

Al sinds 2017 is er een besparingsplicht bij gebouwverduurzaming. Per sector zijn erkende maatregelen opgesteld. Grootverbruikers - alle organisaties die jaarlijks vanaf 50.000 kWh stroom of 25.000 m<sup>3</sup> aardgas verbruiken - zijn verplicht deze maatregelen uit te voeren bij een natuurlijk vervangingsmoment of een terugverdientijd korter dan vijf jaar.

## DWANGSOM

Gemeenten gebruiken de besparingsplicht de afgelopen jaren vooral als stok achter de deur. Om bedrijven te verleiden tot gebouwverduurzaming lag

de nadruk op voorlichting. Steeds meer gemeenten gaan er echter toe over om de verplichting ook daadwerkelijk te handhaven. Wanneer bij controle blijkt dat erkende maatregelen nog niet zijn uitgevoerd, kan een dwangsom worden opgelegd.

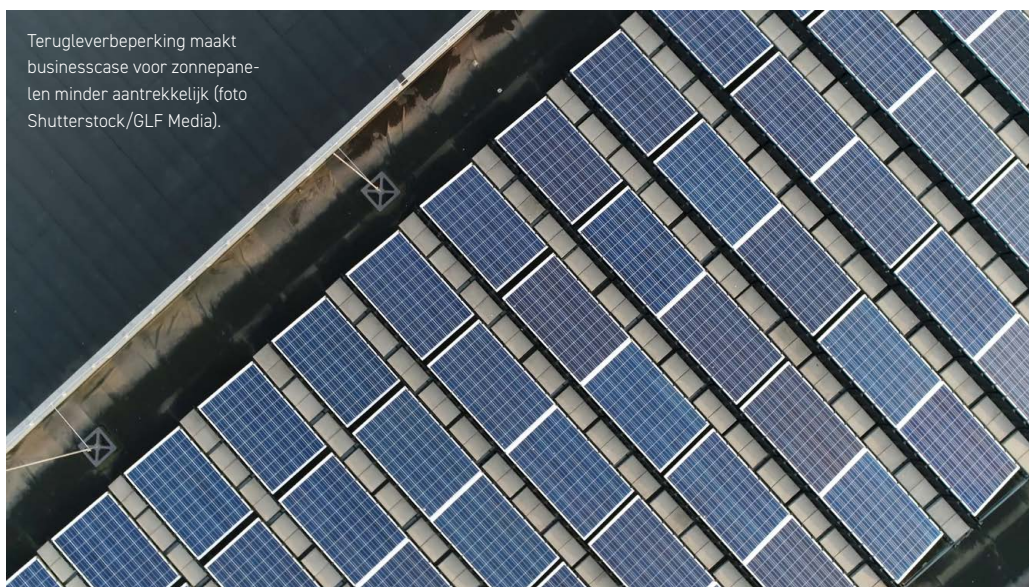
## VERPLICHT ENERGIELABEL C

1-1-2023 is voor vastgoedeigenaren een belangrijke datum. Dan moeten alle kantoorgebouwen van 100 m<sup>2</sup> of meer minimaal beschikken over energielabel C. Ook als een kantoor meer dan 50% uitmaakt van een bedrijfsgebouw is label C verplicht. De verantwoordelijk-

heid ligt bij de eigenaar. Objecten die niet aan de verplichting voldoen, mogen niet meer als kantoor worden gebruikt. Het verplichte energielabel C is al jaren geleden aangekondigd en ook al eens verschoven. De vraag is of overheden per 1 januari 2023 ook direct gaan handhaven. Sommige gemeenten kondigen aan dit wel te zullen doen.

## GEDEGEN AFWEGING

Het is verstandig om niet te wachten op actie van de overheid maar zelf de regie te nemen bij gebouwverduurzaming. Net als bij duurzaamheid in algemene zin geldt



Terugleverbeperking maakt businesscase voor zonnepanelen minder aantrekkelijk (foto Shutterstock/GLF Media).

ook hier: kies voor een planmatige aanpak. Met het oog op een optimale balans tussen investeringen en resultaat zou de grondslag altijd een gedegen afweging moeten zijn van alle mogelijke maatregelen: bouwkundig, elektrotechnisch en werktuigbouwkundig.

### BEWEGINGSSENSOREN

Het beperken van de energievraag is een logische eerste stap bij gebouwverduurzaming. Wat je niet verbruikt, hoeft je ook niet in te kopen of zelf op te wekken. Zorg dus voor adequate isolatie en onderzoek of meet- en regelapparatuur optimaal is afgesteld.

Veel impact heeft het vervangen van verouderde apparatuur door zuinige ketels en koelsystemen. Verder voorkomen bewegingssensoren en automatische zonwering dat ongebruikte ruimtes worden verwarmd, licht onnodig brandt en gebouwen nodeloos opwarmen. Ook koelen kost immers energie.

### NO-BRAINER

Het vervangen van conventionele verlichting door Led is in feite een *no-brainer*. Ledlampen gebruiken veel minder energie en gaan aanzienlijk langer mee. Ook geven ze minder warmte af waardoor 's zomers minder gekoeld hoeft te worden. Door het fors lagere verbruik wordt de investering in Ledverlichting snel terugverdiend, helemaal nu de energieprijzen torenhoog zijn. Bijkomend voordeel: nieuw, beter licht draagt ook bij aan veilige en efficiënte werkomstandigheden.

### GROEN OPWEKKEN

Toepassing van Ledverlichting met bewegingssensoren is bij veel gebouwen voldoende voor een energielabel C. Echt

duurzaam is een gebouw dan nog niet. Daarom is het zelf opwekken van groene energie een logische volgende stap. Om energielabel A te behalen, worden vaak zonnepanelen ingezet. De opbrengst van deze duurzame opwekking is veelal hoog op het moment dat de energievraag door koeling groot is. Een efficiënte maatregel dus die zijn waarde houdt.

### TERUGLEVERBEPERKING

Er schuilt wel een addertje onder het gras voor gebouw eigenaren die de aanleg van een zonnestroominstallatie overwegen. Door de sterke groei van duurzame opwekking wordt steeds meer energie teruggeleverd. Op een aantal plekken in Nederland kan het energienet deze toestroom niet meer aan en geldt een terugleverbeperking. Dit maakt de onderliggende businesscase voor zonnepanelen minder aantrekkelijk. Alternatief kan zijn om de opgewekte groene energie tijdelijk op de slaan tot het moment dat je deze zelf kunt gebruiken, bijvoorbeeld met een accusysteem. Vooralsnog is dat wel een prijzige oplossing.

### LABEL A IN 2030

Investeren in gebouwverduurzaming is vaak rendabel. Door de hoge energieprijzen wordt de terugverdientijd steeds aantrekkelijker. De coronaperiode heeft echter de reserves van veel bedrijven aangetast. Dit kan ertoe leiden dat een vanuit bedrijfseconomisch oogpunt slimme investering op de langere baan wordt geschoven.

Toch is het zaak niet te lang te wachten met verduurzaming. Na het verplichte label C per 2023 is het volgende doel al in zicht. De huidige CO<sub>2</sub>-norm betekent dat in 2030 alle gebouwen energielabel A

moeten hebben. Banken geven aan dat zij in de toekomst vastgoed zonder dit A-label niet meer zullen financieren. Dus wanneer de hypotheek op zo'n pand afloopt, wordt deze niet verlengd.

### BEGIN OP TIJD

Regeren is vooruitzien. In een periode van bijna acht jaar is er een aantal logische vervangingsmomenten. Door daarbij telkens duurzame opties te kiezen, vergt verduurzaming amper extra investeringen. Het is dan wel zaak om op tijd te beginnen. Daaraan voorafgaand dient zich echter een andere keuze aan: is de huidige huisvesting nog passend bij de omvang van de organisatie? Met name omdat er meer hybride wordt gewerkt, kunnen organisaties vaak toe met minder ruimte. En vierkante meters die niet nodig zijn, hoeft je ook niet te verduurzamen.

### DUURZAAMHEID IN BREED PERSPECTIEF

Geen organisatie kan het zich veroorloven om duurzaamheid te negeren. Bij alle duurzame inspanningen moet er een scherp oog zijn voor prioriteiten en onderlinge verbanden. Want focus op één duurzaamheidsthema kan negatieve gevolgen hebben op andere gebieden. Weloverwogen verduurzaming vereist een holistische benadering. In een reeks artikelen schetst Business verschillende aspecten van duurzaamheid met oog voor hun onderlinge samenhang.



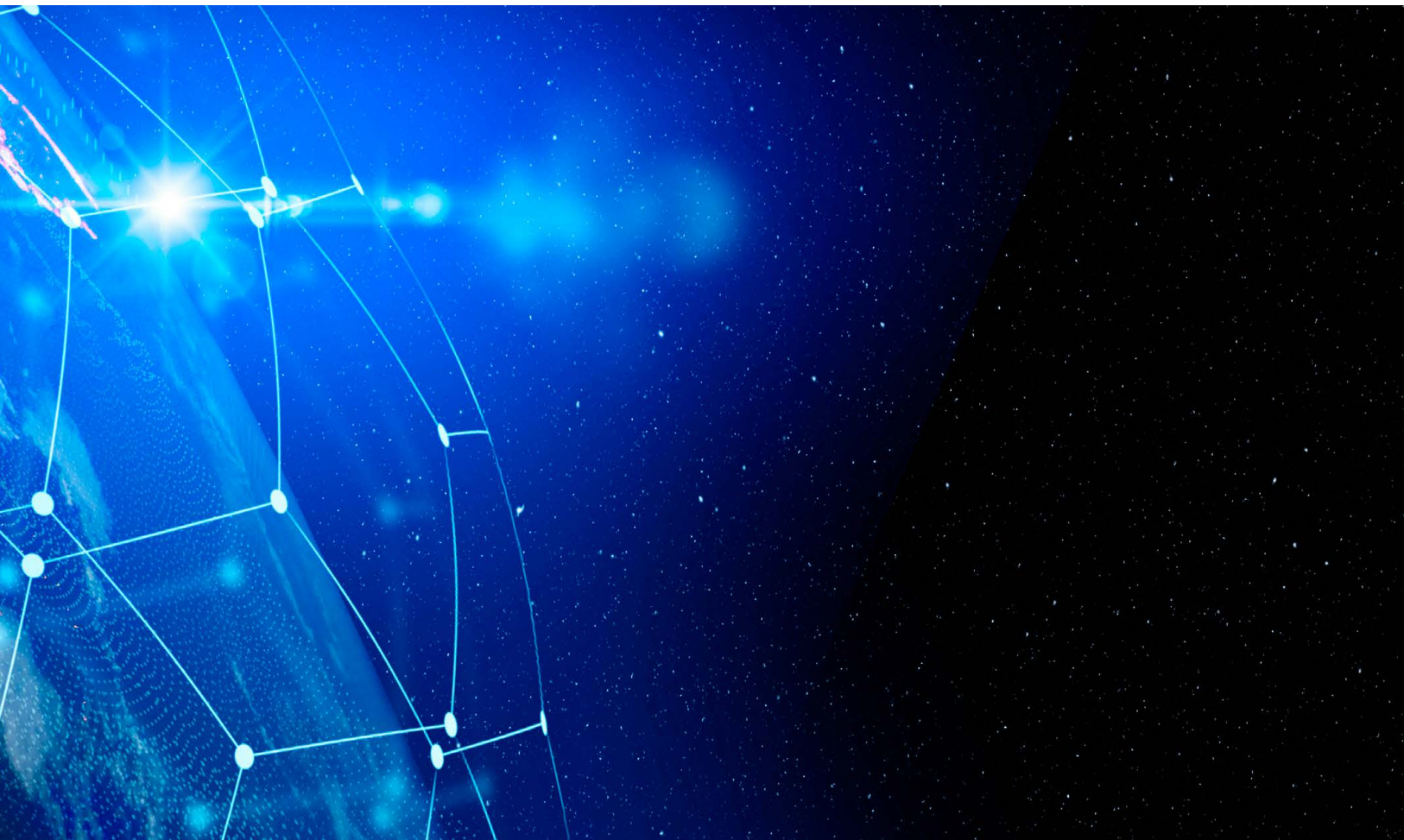
POSITIEVE IMPACT VAN CORONACRISIS:

## DIGITALISERING VAAKST GENOEMD

De coronacrisis heeft volgens vier op de tien mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening een positieve impact gehad op de digitalisering binnen hun bedrijf. Tegelijkertijd heeft het thuiswerken tijdens de pandemie volgens 38 procent ook een positieve impuls gegeven aan de opkomst van de hybride werkplek en is de grens tussen het 'thuiskantoor' en de traditionele werkomgeving definitief vervaagd. Dit heeft er mede voor gezorgd dat een derde van de ondernemers vindt dat de coronacrisis een gunstige invloed heeft gehad op de work-life balance van werknemers.

Twee jaar corona heeft ook tot andere grote verschuivingen geleid in de manier waarop mkb'ers in de zakelijke dienstverlening ondernemen. Dat blijkt uit onderzoek van Teamleader, leider in de markt voor Work Management-software. In het e-book 'Het mkb-gevoel nu' maakt zij de balans op na twee jaar corona. Ruim 300 mkb-ondernemers en vijf experts delen hun inzichten en ervaringen over hoe zij de weg naar herstel en groei hebben ingezet.

De coronacrisis heeft de wereld van veel mkb-ondernemers in de zakelijke dienstverlening flink op zijn kop gezet. Van de ene op de andere dag werd het kantoorleven ingeruild voor een thuiskantoor en stond het verdienmodel van veel bedrijven onder druk. In tegenstelling tot wat veel ondernemers vreesden, ging dat echter niet ten koste van de productiviteit. Zo zien vier op de tien werkgevers dat thuiswerken eerder een positief effect heeft gehad op de produc-



tiviteit dan andersom (10 procent). Nu ondernemers terugkijken op deze ingrijpende periode, blijkt dat de pandemie niet alleen maar negatieve kanten had. Als hen wordt gevraagd van welke aspecten zij het meeste hebben geleerd, worden de inzichten die mkb'ers hebben verkregen in de financiële resultaten en inkomsten van hun onderneming het meest genoemd (48 procent). Ook hebben veel ondernemers geleerd over het belang van een goede work-life balance van werknemers (44 procent), de positieve resultaten van hybride werken (44 procent) én het belang van een sterke interne cultuur (38 procent).

#### **BALANCEREN TUSSEN FINANCIËLE STABILITEIT EN INNOVEREN**

Na twee jaar corona zien de meeste mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening de toekomst met vertrouwen tegemoet. Hoewel bijna drie op de vijf ondernemers positieve verwachtingen hebben over de toekomst van hun bedrijf en 57 procent optimistisch is gestemd over hun eigen sector, benadrukt ruim een derde wél dat een gezonde financiële basis en het creëren van financiële buffers hun belangrijkste focus heeft. Zo heeft de crisis óók zijn sporen nagelaten en geeft 40 procent aan dat dit negatieve impact heeft

gehad op hun financiële resultaten. Zij zijn daarom voorzichtig en focussen zich in hun plannen voor het komende jaar vooral op de financiële buffers van hun bedrijf in plaats van nieuwe investeringen. Ook de geestelijke gezondheid van werknemers en de interne cultuur en werkplezier van het personeelsbestand werden volgens 34 procent van de ondernemers door corona negatief beïnvloed, en hebben hierdoor nu meer aandacht van mkb'ers.

“Ondanks allerlei onzekerheden zijn de meeste mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening positief over de toekomst. Dit optimisme is ook terug te zien in de groeiverwachtingen. Zo geven bijna drie op de tien mkb-ondernemers aan te verwachten dat zij in 2022 groei zullen realiseren. Ruim de helft houdt nog een slag om de arm, afhankelijk van de vraag of het écht gaat lukken om het coronavirus de kop in te drukken. De ontwikkelingen in Oekraïne zorgen daarnaast voor nieuwe onzekerheden”, vertelt Jeroen de Wit, CEO van Teamleader. “De coronacrisis heeft echter bewezen dat de gemiddelde mkb-ondernemer creatief, veerkrachtig en vindingrijk is. Zo raakten al snel nieuwe vormen van communicatie en dienstverlening - online,

virtueel en digitaal - ingeburgerd. Tegen alle verwachtingen in is bij veel bedrijven de productiviteit gestegen. Hierdoor raakten ook ondernemers die eerstsceptisch tegenover het ‘thuiswerkexperiment’ stonden, al snel doordrongen van de grote voordelen van digitalisering.”

#### **ONDERNEMEN IN HET 'NIEUWE NORMAAL'**

Corona heeft bij veel bedrijven flexibiliteit en aanpassingsvermogen gevraagd. Bijna de helft van de mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening verwacht dat ondernemen voorgoed is veranderd en dat hun bedrijf zich altijd zal moeten aanpassen aan een nieuwe realiteit. De Wit: “Digitalisering is cruciaal om te kunnen innoveren. Dat is extra belangrijk nu veel bedrijven weer groeien en moeite hebben om nieuwe medewerkers te werven. Ze zijn hierdoor genoodzaakt om andere manieren te vinden om de productiviteit nog meer te verhogen. Door digitalisering en het gebruik van bedrijfssoftware kunnen medewerkers sneller en efficiënter samenwerken, waardoor kostbare tijd kan worden bespaard. Het is positief dat veel ondernemers hier nu veel meer van bewust zijn.”

## CYBERCRIME

# KLEINE BEDRIJVEN SLACHTOFFER VAN TOENEMEND AANTAL AANVALLEN

Bedrijfseigenaren hebben veel verschillende verantwoordelijkheden. Bovenop die verantwoordelijkheden komt ook nog eens cybersecurity, wat dan vaak ingewikkeld en soms onnodig lijkt. Deze onverschilligheid ten opzichte van IT-security wordt echter uitgebuit door cybercriminelen. Onderzoekers van Kaspersky hebben de dynamiek van de aanvallen op het mkb tussen januari en april 2022 en dezelfde periode in 2021 geëvalueerd om vast te stellen welke bedreigingen een toenemend gevaar vormen voor ondernemers.

In 2021 hadden kleine bedrijven drie keer meer kans om het slachtoffer te worden van fraudeurs dan grotere bedrijven. Het gemiddelde verlies als gevolg van één cyberaanval is enorm gegroeid van 34.000 dollar naar iets minder dan 200.000 dollar. Naast financiële klappen hebben deze bedrijven ook te maken gehad met juridische kosten, boetes voor naleving, reputatieschade en het verlies van klanten. Dit zijn tegenslagen waar veel kleine bedrijven niet meer van kunnen herstellen.

Om dergelijke verliezen te voorkomen, moeten bedrijfseigenaren beter zorgen voor de online beveiliging van hun bedrijf. De cybersecurity van een bedrijf begint in de eerste plaats bij de werknemers. Volgens openbare rapporten heeft de gemiddelde werknemer toegang tot meer dan 11 miljoen bestanden. De informatie waartoe zij toegang hebben, kan variëren van financiële informatie of klantgegevens tot de geheimen van de ontwikkeling van hun bedrijf. Cybercriminelen zijn zich hiervan bewust en daarom worden de meeste aanvallen op bedrijven uitgevoerd via de werknemers, die vaak niet zijn opgeleid in de cyberrisico's die aan hun rol zijn verbonden.

## POPULAIRE AANVALSMETHODEN

Een van de populaire aanvalsmethoden tegen kleine bedrijven zijn internetaanvallen. Specifiek gaat het om webpagina's met

omleidingen naar exploits, sites met exploits en andere kwaadaardige programma's, botnet C&C-centra, enz. Het aantal van deze aanvallen is in Nederland in het eerste trimester van 2022 toegenomen. In vergelijking met 189.266 infecties in 2021, detecteerden Kaspersky-onderzoekers er bijna 203.256 in de eerste vier maanden van 2022.

Met de verschuiving naar werken op afstand hebben veel bedrijven het Remote Desktop Protocol (RDP) geïntroduceerd, een technologie waarmee computers op hetzelfde bedrijfsnetwerk met elkaar kunnen worden verbonden en op afstand kunnen worden benaderd, zelfs wanneer de werknemers thuis zijn. Het is geen ongebruikelijke technologie meer, aangezien het hebben van werknemers op afstand voor veel bedrijven de nieuwe norm is geworden. Maar dit brengt de beveiliging van hun apparaten en de bedrijfsystemen van een bedrijf in gevaar, aangezien RDP bijzonder interessant is voor cybercriminelen. Als een aanvalleur zich met RDP toegang verschafft tot het bedrijfsnetwerk, kan hij fraude plegen op alle computers van het bedrijf die zijn gekoppeld.

## HOE TE WAPENEN

Om dergelijke aanvallen te voorkomen, moeten de bedrijfsleiders de cybersecurity van hun bedrijf verbeteren, te beginnen met één persoon in het bijzonder - de IT-specialist.

Geavanceerde securitydiensten kunnen ingebouwde training bieden om IT-specialisten op de hoogte te houden van de nieuwste cyberdreigingen. Door middel van training en opleiding kunnen bedrijfseigenaren hen omvormen tot gewilde cybersecurityspecialisten die in staat zijn te analyseren hoe bedreigingen hun specifieke organisatie kunnen treffen en de technische en organisatorische cybersecuritymaatregelen daarop aanpassen. Dit zal bedrijven helpen extra kosten te vermijden in geval van verband met hacks op hun bedrijfssystemen.

Denis Parinov, securityonderzoeker bij Kaspersky: "Met de verschuiving naar werken op afstand en de invoering van tal van geavanceerde technologieën in de dagelijkse activiteiten van het mkb, moeten de securitymaatregelen evolueren om deze geavanceerde setups te ondersteunen. Cybercriminelen zijn de curve al ver vooruit, zozeer zelfs dat vrijwel elke organisatie op enig moment te maken krijgt met een hackpoging. Voor kleine bedrijven is het tegenwoordig niet meer de vraag óf er een cybersecurityincident zal plaatsvinden, maar wanneer. Het hebben van getraind personeel en een goed opgeleide IT-specialist is niet langer een luxe, maar een must-have onderdeel van je bedrijfsontwikkeling."

... status (m#4:80a?:/q.s) {logged=online.click} #key\_post <name>= (L...  
... malicious code logged {trigger.warning} #key\_post <name>= (L...  
... status.command if ("true") addstring<status> (L...  
... local.config = (245,23,068,789,a48) [lock.command] #>>access: status[true]  
... name<img>=s  
... #input.new(c  
... address [statu  
... denial // scri  
... {?unkno  
... logged:#  
... logged:#  
... m#4:80a?:  
... local.config  
... m#4:h61l0  
... code<  
... src=[error]  
... m#4:80a?:/  
... local.conf  
... false fun  
... {logged:  
... src= address  
... denial //  
... {?unk  
... logged:#  
... logged:#  
... logged:# inp .[tru  
... m#4:80a?:/q.s statu  
... local.config = (245,23, 6 8 4 0  
... m#4:h61l04y) name<img>=span address og ed<[if]net.logorigin set(278,58,34,41)F=frame  
... code< [true] # status (m#4:80a?:/q.s) {logged=online.click} #key\_post <name>= (L...  
... malicious code logged {trigger.warning} #key\_post <name>= (L...  
... status.command if ("true") addstring<status> (L...  
... local.config = (245,23,068,789,a48) [lock.command] #>>access: status[true]  
... name<img>=span/ (245,23,068,789,a48)



Anton Verbunt  
Voorzitter MKB Utrecht  
[www.mkbutrecht.nl](http://www.mkbutrecht.nl)

## MKB NEDERLAND BEHARTIGER VAN ONDERNEMERSBELANG IN DE REGIO UTRECHT

Als bestuur regio Utrecht van MKB Nederland zijn wij verheugd met de vraag vanuit Utrecht Business om meer inzicht te verschaffen in ons werk.

Verheugd omdat er veel gebeurt wat ons als ondernemers dagelijks raakt in ons werk. En hoewel veel ondernemers de naam MKB Nederland kennen, weten er veel minder wat we nu precies doen en waarom dat ook in uw belang is. Mooi dat Utrecht Business de kans biedt u daar over te informeren. In deze eerste column meer over wat we nu precies doen. De nummers daarna nemen we u mee in actuele ondernemersthema's en wat MKB Nederland doet om daar uw belangen in te behartigen. Denk hierbij aan de huidige inflatie, tekort aan grondstoffen en leveringen, onzekere economische vooruitzichten, pre-corona schulden. MKB Nederland is een landelijke werkgeversorganisatie, dus geen overheid, met meer dan 170.000 leden. Als lokaal bestuur, bestaande uit lokale ondernemers, stimuleren we ondernemerschap door:

- Lobby / belangenbehartiging ondernemers (gemeenten/provincie)
- Informeren (over wet & regelgeving, doorverwijzen)
- Regionaal netwerk (events)

De kosten dekken we vanuit lidmaatschapsgelden. Er zijn veel lokale ondernemersverenigingen. Die verbinden wij bij gebied-overschrijdende onderwerpen. Dus geen losliggende stoeptegels, maar wel actie op zinloos knijpen van de A2 tunnel bij Lage Weide. Er wordt geïnformeerd bij nieuwe regels zodat u weet wat die voor u betekenen (energie labels, duurzaamheid, aanbesteding, grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer, etc.). Veel tijd wordt aan lobby besteed. Met name de thema's als mobiliteit, ruimtelijke ordening, arbeidstekorten, maar ook coronaondersteuning, bedrijfsfinanciering en de toekomst van uw onderneming.

Over dat laatste vertel ik u graag dat 15 juni een goed event plaats vindt. Van 9.00 tot 13.00 uur is het gratis evenement Ondernemer Centraal LIVE: Boost jouw Bedrijf georganiseerd. Als ondernemer heeft u veel uitdagingen. Maak tijdens dit evenement uw bedrijf toekomstproof. Laat u inspireren door topsprekers zoals journalist Martin Visser van de Financiële Telegraaf, schrijver van het Managementboek van het Jaar Kees Klomp over de betekenis-economie en Retail-specialist Olaf Zwijnenberg van Rabobank. Ontmoet andere ondernemers en maak afspraken om uw bedrijf te verbeteren ter waarde van 5000 euro. De locatie is TivoliVredenburg. Dit event van en voor ondernemers, mede mogelijk gemaakt door gemeente Utrecht, is er voor ondernemers om praktisch aan de slag te gaan met actuele problemen. Tekort aan personeel, financiële problemen veroorzaakt door corona, of veranderend klantgedrag door bijvoorbeeld digitalisering. Vertel uw vraag en we gaan er samen wat aan doen. Wilt u komen, of zit u met vragen, meld u dan aan via [info@mkbutrecht.nl](mailto:info@mkbutrecht.nl).

Leuk wanneer u ideeën heeft waar u de komende nummers over wilt lezen. Laat u het mij of de redactie weten?

Tot het volgende nummer!





ORGANISATIES LOPEN ACHTER:

# TOOLS EN TECHNOLOGIE VOOR DE WERKPLEK

Hoewel 83 procent van de bedrijven na de pandemie vindt de juiste balans te hebben gevonden als het gaat om mensgerichte modellen voor werk, zoals hybride of werken op afstand, is de realiteit anders. Dit blijkt uit wereldwijd onderzoek van Avanade onder meer dan 2000 bedrijven in vijftien landen.

Vrijwel alle Nederlandse respondenten gaven weliswaar aan dat hun bedrijf stappen onderneemt om de werkplekervaring te verbeteren. Maar liefst 92 procent van de Nederlandse bedrijven heeft hybride werken (76%) of werken op afstand (16%) omarmd of getest. De respondenten zijn echter wel van mening dat werknemers niet voldoende worden ondersteund door een gebrek aan technologie, veiligheid en flexibiliteit.

## RESULTATEN

Andere interessante onderzoeksresultaten zijn: 58% gaf aan dat medewerkers bij de deelnemende bedrijven in Nederland zelf niet de keuze hebben wanneer of waar ze willen werken. 60% zei dat medewerkers nog geen toegang hebben tot tools en applicaties

om overal te kunnen werken. 68% van de ondervraagde Nederlandse organisaties gebruikt geen cloud-gebaseerde platformen voor kennisdeling. Bij 50% van de organisaties is er geen security-model dat ervoor zorgt dat alle medewerkers veilig hun werk kunnen doen vanaf iedere locatie

## MILJOENEN

Het niet nakomen van hun beloften zou bedrijven volgens het onderzoek miljoenen kunnen kosten, waarbij Nederlandse respondenten schatten dat er een gemiddelde groei van meer dan 7 procent is gerealiseerd dankzij succesvolle programma's voor werkplekervaring (mogelijk gemaakt door samenwerking tussen IT, HR en de business). Op basis van de omzet van alle aan het onderzoek

deelnemende bedrijven, berekent Avanade dat de groeimogelijkheden variëren van 37 miljoen tot 6,5 miljard USD.

Naast de financiële voordelen toont het onderzoek van Avanade ook aan dat organisaties die de afgelopen 12 maanden vooruitstrevende strategieën voor werkplekervaring hebben omarmd, ook aanzienlijke andere voordelen hebben gerealiseerd. Zowel op het gebied van mensen als voor het bedrijf, waaronder een productiviteitsverbetering van bijna 7% en een toename van de retentie van medewerkers met 6,8%. De klanttevredenheid steeg bij de ondervraagde Nederlandse bedrijven met gemiddeld 7,6% en 7,3% zag een stijging in beurswaardering. Daarnaast werd een kostenreductie van 7% gerealiseerd.

## VERDER ACHTEROP

Over een langere periode bezien vond 72 procent van de organisaties die wereldwijd het beste presteerden op het gebied van werkplekervaring, dat zij goed voorbereid zijn op de toekomst van werk. Dit in vergelijking tot slechts 33 procent van de bedrijven die ondermaats presteren. Ook is 91 procent van de toppresteerders ervan overtuigd dat hun bedrijf al de juiste hybride werkaanpak heeft, vergeleken met slechts de helft van degenen die achterlopen. "Het signaal dat ons onderzoek afgeeft is luid en duidelijk", zegt Veit Siegenheim, Modern Workplace lead bij Avanade. "Een holistische benadering van de werkplekervaring is van cruciaal belang en komt zowel bedrijven als hun belangrijkste bezit, hun werknemers, ten goede. Hoe langer degene die het bedrijf leiden het ondernemen van actie uitstellen, hoe verder ze achterop raken en het risico lopen te verliezen, zowel financieel als bij het werven van het beste talent."



## PRETOPIA

Door Stefaan Vandist

De noodzaak om klimaatverandering het hoofd te bieden, wordt alsmäär urgenter. De Vlaamse innovatiestrategie Stefaan Vandist schetst in *Pretopia* ons perspectief met vier fictieve toekomstscenario's voor Antwerpen. Daarbij ligt de nadruk op klimaatverandering en welzijn.

De uitdagingen van de Vlaamse stad spelen wereldwijd in veel grote steden. Het maakt deze benadering relevant en bruikbaar.

Vandist gaat nader in op thema's als mobiliteit, voedselsystemen, energie, welzijn, stadsontwikkeling en materiaalgebruik. Bij elk aspect beschrijft hij een groot aantal ideeën, oplossingen, samenwerkingsverbanden en concrete projecten. Voor veel lezers ongetwijfeld een welkome bron van inspiratie. Goede voorbeelden doen goed volgen.

Vandist schetst ook de contouren van een nieuw besturingssysteem voor economie en samenleving. Volgens de auteur is dit een cruciale voorwaarde om ons succesvol aan te passen aan de verandering van het klimaat.

349 pag.

ISBN 978-94-0147-786-4.

€ 29,99. LannooCampus.



## DE 100 MEEST GESTELDE VRAGEN BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT

Door Berrie Abelen

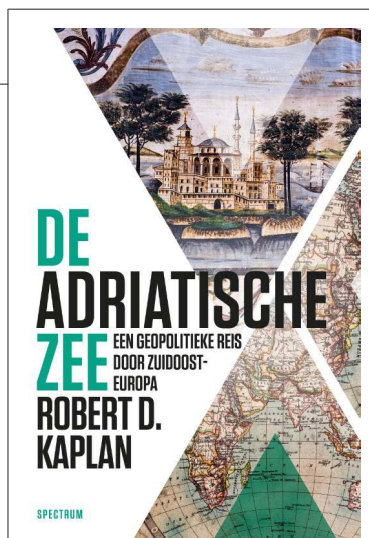
Voor verreweg de meeste ondernemers is bedrijfsoverdracht een eenmalige ervaring. Uiteraard zijn er tal van specialisten die graag ondersteunen bij zo'n overdracht. Toch draagt een stevige dosis eigen kennis zeker bij aan een succesvol verkoop- of aankoopproces.

Berrie Abelen adviseerde bij ruim honderd overdrachtstransacties. De inhoud van evenzoveel blogs over zijn specialisme vormen de grondslag voor *De 100 meest gestelde vragen bij bedrijfsoverdracht*. Thematisch gerangschikt met aandacht voor de bij een overdracht betrokken partijen, oriëntatie en voorbereiding plus de financiële, fiscale en juridische ins en outs. Het vaak Angelsaksische jargon komt daarbij aan bod: discounted cashflow, disclosure letter, locked box-bepaling... Ook het belang van communicatie met stakeholders wordt niet vergeten. Kortom: een praktische, pragmatische handleiding waarbij de vlag de lading dekt.

139 pag.

ISBN 978-94-9317-139-8.

€ 25,-. BigBusinessPublishers.



## DE ADRIATISCHE ZEE

Door Robert D. Kaplan

Robert D. Kaplan (69) reist al bijna veertig jaar door Oost-Europa, Azië en Afrika. De Amerikaanse journalist schrijft voor toonaangevende media en is auteur van ruim twintig boeken. Daaronder *Balkanschimpen* (1993) dat een verhelderend inzicht geeft in voormalig Joegoslavië. Kaplan zet zijn kennis ook in als regeringsadviseur en prominent lid van denktanks als Foreign Policy Research Institute en Eurasia Group.

Als geen ander verbindt hij historie en cultuur met actuele geopolitiek. Zijn meest recente boek gaat over de Adriatische Zee. Met landen als Italië, Slovenië, Kroatië, Montenegro, Albanië en Griekenland al duizenden jaren een plek waar oost en west elkaar treffen. De Nederlandse vertaling van Kaplans boek verscheen vrijwel op het moment dat Rusland Oekraïne binnenviel. Zijn boek draagt zeker bij aan het inzicht in de oorzaak en mogelijke gevolgen van deze oorlog. De toekomst van landen als Kroatië, Montenegro en Albanië in relatie tot EU en de NAVO komt aan bod. Ook plaatst Kaplan de vluchtelingencrisis in perspectief. Hij geeft relevante context bij actuele ontwikkelingen. Daarom verdient dit boek een breed publiek, zeker nu.

416 pag.

ISBN 978-90-0035-418-4.

€ 29,99. Spectrum.



## VAN CAPO TOT CEO

Door Jan-Joost Kroon

Jan-Joost Kroon koos een aansprekende invalshoek voor zijn boek.

*Van capo tot CEO* was ruim drie weken Nederlands bestverkochte managementboek. Het economische fundament is cruciaal voor de verschillende maffia's. Zij opereren in tal van sectoren als heuse multinationals waarin miljarden omgaan en zijn sterk verweven met de bovenwereld. Kroon ging op zoek naar lessen die voor bonafide ondernemers relevant kunnen zijn. Denk aan het vermogen je aan te passen aan steeds wisselende omstandigheden en het belang van een zorgvuldige selectie van nieuwe medewerkers. Ook de wijze van communiceren kan ondernemers inspireren. Mooi voorbeeld is *capo dei capi* Bernardo Provenzano, bijgenaamd de tractor vanwege zijn nietsontziende optreden. Terwijl hij ondergedoken zat, gaf Provenzano opdrachten met korte handgeschreven briefjes. Deze *pizzini* vonden via een paar vertrouwelingen hun weg in de organisatie. Zo stuurde hij jarenlang vele duizenden mensen aan. Ellenlange meetings zijn dus niet per se nodig.

192 pag.

ISBN 978-94-6126-492-3.

€ 20,-. Haystack.

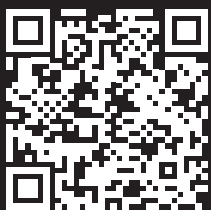


# ZIE HET GROOTS.

## De nieuwe Mercedes-Benz Citan.

Als ondernemer kunt u het nieuwe jaar niet beter beginnen dan in een nieuwe Mercedes-Benz Citan. Want de Citan is uitgeroepen tot Van of the Year 2022. De hoge mate van veiligheid, comfort en het typische design maken het een echte Mercedes-Benz bestelwagen.

De nieuwe Citan is de perfecte bestelwagen voor de binnenstad door zijn wendbaarheid. Ondanks de compacte afmetingen, heeft hij meer dan voldoende laadruimte. Naast de zeer uitgebreide veiligheidsuitrusting kunt u het hoge rijcomfort van een Mercedes-Benz verwachten.



Ontdek de rijk uitgeruste Gesloten Bestelwagen.



Brandstofverbruik gecombineerd: 5,2 - 7,2 l/100 km, CO<sub>2</sub>-emissie gecombineerd: 136 - 162 g/km (WLTP)

**STERN**

Mercedes-Benz-dealer Stern, [www.stern.nl/mercedes-benz](http://www.stern.nl/mercedes-benz)



# ONLINE MARKETING BUREAU

Je rekent ons af op jouw succes.  
Zo vlammen we samen!



**GAAN WE SAMEN VLAMMEN?**

Keizerstraat 31, 3512 EA Utrecht    T: 030-22 323 23    E: [info@laaiend.nl](mailto:info@laaiend.nl)    [www.laaiend.nl](http://www.laaiend.nl)

**» LAAIEND**